

JOSÉ MARIA MONTEIRO DE AZEVEDO RODRIGUES



I. S. E. G.
Biblioteca
C.
834-G. 34072

HF5681.C28

R63

1986

GESTÃO DA TESOURARIA

Dissertação para mestrado em Gestão no
Instituto Superior de Economia da
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

ÍNDICE

	Página
NOTA PRÉVIA	2
PARTE A - CONCEITOS GERAIS	4
1.1 Conceito de tesouraria	5
1.2 Elementos constitutivos da tesouraria	14
PARTE B - NÍVEL DE TESOURARIA E FLUXOS DE FUNDOS	20
2.1 Necessidade de detenção duma tesouraria	21
2.2 Fluxos de fundos e variação da tesouraria	23
2.3 A tesouraria e o nível de actividade	32
PARTE C - METODOS DE GESTÃO DA TESOURARIA	37
3.1 Introdução	38
3.2 Importância da gestão da tesouraria	40
3.3 Princípios de gestão da tesouraria	42
3.4 Instrumentos de gestão da tesouraria	67
3.5 Tesouraria e informática	74
PARTE D - PLANEAMENTO DA TESOURARIA	83
4.1 Introdução	84
4.2 Plano financeiro e de tesouraria	84
4.3 Estrutura sistêmica da tesouraria	87
4.4 Vantagens do planeamento da tesouraria	94
4.5 Orçamentos da tesouraria	96
PARTE E - CONTROLO DA TESOURARIA	105
5.1 Noção e objectivos do controlo	106
5.2 Processos de controlo da tesouraria	107
5.3 A informática e o controlo da tesouraria	117
CONCLUSÃO	120
ANEXOS	121
BIBLIOGRAFIA	129

Class. Unica: A.4/G.3353

NOTA PRÉVIA

Independentemente de qualquer teoria financeira, a gestão quotidiana dos meios de pagamento é uma necessidade comum a todas as organizações. Contudo, tem-se assistido nos últimos anos a fenómenos que atingiram profundamente as empresas e, especialmente, os seus activos monetários: acentuadas taxas de inflação, grande mobilidade das taxas de câmbio, crescimento constante de novas necessidades.

Para as empresas, a conjugação destes factores teve consequências muito nefastas no domínio da liquidez. Têm-se tornado muitos vulgares expressões como "...a falta de dinheiro" ou "...os lucros são bons, mas as dificuldades de tesouraria ...". Na realidade, a progressiva depreciação monetária, aliada aos crescentes desajustamentos entre as entradas e as saídas de meios líquidos, lançou muitas empresas em situação financeira muito difícil ou mesmo na própria falência.

O objectivo principal deste trabalho é o de chamar a atenção para uma área empresarial que, embora de grande relevância na actividade das empresas, tem sido muito esquecida no domínio da ciência e das técnicas: a gestão da tesouraria.

Os meios líquidos de pagamento constituem activos improdutivos que afectam negativamente a rendibilidade e que, por isso, se procuram minimizar. Por sua vez, a sua escassez poderá provocar rupturas nos compromissos da empresa, poden-

do originar consequências nefastas para a organização. Diremos que a tesouraria duma empresa deve ser suficiente mas não excessiva. Também o desajustamento entre as entradas e saídas de meios líquidos, exige um grande esforço de previsão e de controlo. Uma má gestão da tesouraria poderá levantar problemas delicados e colocar em risco os próprios objectivos empresariais. Constituirá, assim, um importante elemento da estratégia financeira. É neste sentido que consideramos que a gestão da tesouraria deva ser um domínio reservado ao gestor (director) financeiro e não apenas às acções e decisões do tesoureiro.

A procura sistemática de meios de financiamento mais baratos e que comportem menos riscos e a melhoria da rendibilidade dos activos, exige um certo esforço de planeamento e controlo, competindo ao gestor da tesouraria a definição dum sistema de informação que lhe permita minimizar os riscos das suas decisões. Daí o insistirmos, neste trabalho, nas necessidades de informação (internas e externas) e numa correcta e completa avaliação das alternativas que, para cada caso, forem apresentadas.

PARTE A

CONCEITOS GERAIS

SUMÁRIO

1.1 Conceito de tesouraria

1.1.1 A TESOURARIA NUMA ÓPTICA FUNCIONAL

1.1.2 A TESOURARIA NUMA ÓPTICA DE FUXOS MONETÁRIOS

1.1.3 A TESOURARIA NUMA ÓPTICA FINANCEIRA

1.1.3.1 Conceito de fundo de maneio

1.1.3.2 Conceito de necessidade de fundos de maneio

1.1.3.3 Conceito de tesouraria

1.2 Elementos constitutivos da tesouraria

1.2.1 OS COMPONENTES DA TESOURARIA

1.2.2 TESOURARIA REAL E TESOURARIA POTENCIAL

1.1 Conceito de tesouraria

Ao falar-se em tesouraria, nem sempre se expressa um mesmo sentido ao significado do termo. De facto, o conceito de tesouraria pode ser entendido em diversas ópticas, o que lhe confere também significados distintos, embora limitados a determinado universo conceptual.

Constitui objectivo desta primeira parte a apresentação das várias ópticas em que o termo tesouraria pode ser utilizado.

1.1.1 A TESOURARIA NA ÓPTICA FUNCIONAL

A empresa - como conjunto coordenado de meios materiais e humanos com vista à realização de determinados objectivos - é portadora dum elemento de extrema importância: a organização(*). Esta, tem a ver com a adequação da estrutura às actividades desenvolvidas pelos seus membros. Tem a ver com a definição de funções, com a delegação de poderes, com escolha dos canais de comunicação, isto é, com a formação e delimitação dos centros de acção e de decisão, quer hierárquica, quer funcional.

A tesouraria é um dos vários centros de acção e de decisão das unidades económicas. Tem a ver com o planeamento, recolha, classificação e controlo de todos os factos que impliquem ou venham a implicar entradas ou saídas de meios monetários nas unidades económicas. Numa perspectiva histórica a tesouraria preocupa-se com a recolha, registo, arquivo

(*) A organização também pode ser entendida como uma entidade portadora de interesses e objectivos próprios.

e controlo dos documentos justificativos de recebimentos e pagamentos elaborando, para isso, adequados mapas de gestão (folhas de Caixa, diários de Bancos, quadros financeiros, etc.). Numa perspectiva previsional, preocupa-se com o planeamento das necessidades ou excessos de fundos e com a pesquisa das fontes de financiamento das necessidades e dos meios de aplicação dos excessos, visando a melhoria de três objectivos empresariais: segurança, equilíbrio financeiro e rendibilidade. Em síntese, na óptica funcional o termo tesouraria traduz um órgão empresarial: o serviço de tesouraria.

1.1.2 A TESOURARIA NA ÓPTICA DE FLUXOS MONETÁRIOS

As unidades económicas, no exercício da sua actividade, realizam múltiplas operações quer com entidades do seu ambiente, quer internamente. Estas operações originam o aparecimento dum conjunto de fluxos que, simplificada-mente, se apresentam no quadro seguinte:

ESQUEMA

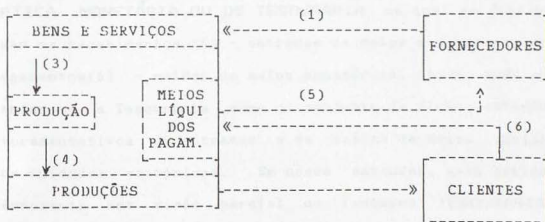


FIG. Fluxos das operações da empresa

Do esquema apresentado se poderá inferir da existência de vários fluxos, dos quais destacamos:

- * Fluxos reais - têm a ver com a circulação de bens e/ou serviços;
- * Fluxos monetários - têm a ver com a circulação de meios monetários (moeda)

Quanto aos primeiros, poderemos distinguir duas ópticas diferentes: ÓPTICA FINANCEIRA E ÓPTICA ECONÓMICA. Na óptica financeira distinguimos despesas(1) e receitas(2). Enquanto que as primeiras estão associadas aos fluxos que geram obrigações, as segundas correspondem àqueles que representam direitos, de carácter financeiro. Isto é, as despesas irão transformar-se em desembolsos, enquanto que as receitas em embolsos (recebimentos). Numa óptica económica deveremos distinguir entre custos(3) e proveitos(4). Os custos correspondem a consumos, enquanto que os proveitos a produções, ou seja, à formação de bens e serviços.

Relativamente aos fluxos monetários, traduzem uma ÓPTICA MONETÁRIA OU DE TESOURARIA, na qual se distinguem os recebimentos (5) - entradas de meios monetários, dos pagamentos(6) - saídas de meios monetários. Assim, pode entender-se a Tesouraria como o conjunto de fluxos externos representativos de entradas e de saídas de meios líquidos das unidades económicas. Em nosso entender, esta óptica representa uma visão parcial do fenómeno TESOURARIA, porquanto exclui do seu âmbito um elemento de grande relevância: o seu enquadramento financeiro.

1.1.3 A TESOUREARIA NUMA ÓPTICA FINANCEIRA

Numa perspectiva financeira, a imagem da empresa traduz-se num conjunto de aplicações e de origens de fundos. O responsável pelo sector financeiro deverá exercer a sua acção a dois níveis: gestão do conjunto de recursos (origens), visando a minimização do seu custo; e, procura dum conjunto de activos (aplicações) que lhe permitam a optimização da rendibilidade.

Tradicionalmente, a análise centrava-se na leitura horizontal do balanço: havia um conjunto de origens que deveriam corresponder a um conjunto de aplicações - activos duradouros deveriam ser cobertos por origens a médio e longo prazos; activos circulantes poderiam ser cobertos por origens a curto prazo.

Mais recentemente, embora prevalecendo a leitura horizontal do balanço, os analistas têm-se preocupado mais com o estudo da trilogia: fundo de maneio, necessidade de fundos de maneio e tesouraria. Embora centrada sobre a análise dos componentes do balanço, é portadora dum maior dinamismo que a análise tradicional.

A tendência moderna orienta-se para uma análise dinâmica dos fluxos com base no quadro de origens e de aplicações de recursos.

1.1.3.1 Conceito de fundo de maneo

Nos activos das empresas, poderemos distinguir duas grandes massas de aplicações: fixas ou duradouras, que correspondem aos imobilizados e aos créditos a médio e longo prazos; e, circulantes que englobam os restantes activos. Por sua vez, nas origens também poderemos distinguir duas massas: capitais permanentes, que correspondem aos passivos a médio e longo prazos e ao capital próprio; e, exigíveis a curto prazo, que engloba os restantes passivos. O fundo de maneo, corresponde à diferença entre os recursos permanentes e as aplicações fixas de que a empresa dispõe. Quer os activos fixos quer os recursos permanentes têm uma reduzida taxa de rotação, donde a tendência do analista financeiro em compará-los, e daí extraír-se o seu saldo líquido como um excedente com que a empresa pode contar para a sua segurança em termos de equilíbrio financeiro.

O seu cálculo pode ser levado a efeito através de dois processos:

- * Diferença entre os recursos permanentes e os activos fixos;
- * Diferença entre o activo circulante e os recursos a curto prazo. Esta segunda fórmula permite-nos avaliar o grau de cobertura dos débitos com maior grau de exigibilidade, pelos activos mais facilmente liquidáveis(*)

O fundo de maneo é, essencialmente, um indicador de equilíbrio financeiro da empresa. Pressupõe uma certa afectação dos recursos às aplicações, o que nem sempre se

(*) A afirmação comporta alguns riscos, porquanto nada se diz dos prazos de vencimento dos débitos e dos créditos nem se tem em conta o tipo de actividade da empresa (sazonalidade, duração do ciclo de exploração, etc.).

coaduna com o exercício da actividade empresarial. Além disso, o seu valor cresce na razão inversa dos activos fixos (imobilizações), o que, em períodos de investimento, poderá assumir valores francamente negativos, contrariando a tendência revelada pela empresa: o crescimento e a melhoria das condições de exploração. E, acima de tudo, um indicador de cariz estático, preocupado com princípios de prudência.

1.1.3.2. Conceito de necessidade de fundos de maneio

As empresas para atingirem os seus objectivos (produção de bens ou prestação de serviços), realizam todo um conjunto de operações, que vão desde a compra de bens e serviços até à venda das suas produções. A este conjunto de operações, designa-se de ciclo de exploração, sendo composto por três fases distintas:

- * fase de aprovisionamento, relativa à aquisição de bens e serviços necessários à actividade desenvolvida;
- * fase de produção, que tem e ver com a transformação dos bens e serviços, obtendo-se determinadas produções;
- * fase de distribuição, que corresponde à colocação dos produtos no mercado.

Cada uma destas fases caracteriza-se, no plano financeiro, por fluxos de tesouraria. Após a recepção das matérias primas e decorrido o prazo de pagamento concedido pelo fornecedor, as compras irão traduzir-se em desembolsos. Estas matérias são incorporadas na produção após algum tempo de armazenagem; conjuntamente, a produção origina o aparecimento doutras despesas que também se traduzirão em desembolsos. Após terminados, os produtos permanecem armazenados du-

rante algum tempo, sendo posteriormente vendidos aos clientes. Estas vendas só se transformarão em embolsos após decorrido um certo prazo de crédito concedido aos clientes.

A este esquema de base veio juntar-se um elemento fiscal de extrema importância: o IVA. O desfasamento de dois meses entre o imposto liquidado e o valor a pagar e/ou a recuperar ao/do Estado, aliado aos prazos de pagamento a fornecedores e de recebimento dos clientes, é um factor que não se pode considerar neutro na gestão da tesouraria.

No esquema seguinte pretende apresentar-se os principais desfasamentos entre entradas e saídas de meios líquidos:

GRÁFICO

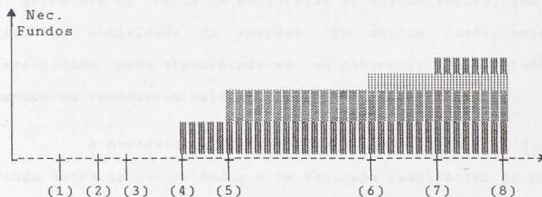


FIG. Ciclo de exploração e necessidades de fundos

LEGENDA:

- (1) Encomenda do fornecedor
- (2) Receção das matérias encomendadas
- (3) Factura do fornecedor
- (4) Início da produção e pagamento das despesas inerentes
- (5) Pagamento ao fornecedor
- (6) Fim da produção de bens e/ou serviços
- (7) Facturação/vendas aos clientes
- (8) Recebimentos de clientes

OBSERVAÇÕES:

- (5)-(2) Duração do crédito de fornecedores
- (6)-(4) Duração do ciclo de produção
- (8)-(7) Duração do crédito sobre clientes
- (7)-(6) Duração do prazo armazenagem dos P.A.
- (8)-(1) Duração do ciclo de exploração

A zona a tracejado representa o investimento necessário para realizar um ciclo de exploração. Como a empresa exerce uma actividade constante e regular, as necessidades de fundos permanecem ao longo da sua vida. Esta necessidade tem a ver com a duração do ciclo de exploração, nomeadamente com o tempo de armazenagem dos "stocks", com o prazo concedido pelos fornecedores, com o prazo consentido aos clientes, com a estrutura da conta de exploração e, evidentemente, com o tipo de actividade da empresa. Em muitos casos, esta necessidade pode transformar-se em recursos, se os recebimentos se realizarem mais cedo que os pagamentos.

A necessidade de fundos de maneio é dada pela diferença entre as necessidades e os recursos resultantes do ciclo de exploração(*)

As necessidades correspondem a:

- * "Stocks" de matérias e de produtos;
- * Créditos concedidos aos clientes;
- * Outros créditos resultantes da exploração.

Os recursos são representados por:

- * Dívidas a pagar a fornecedores;
- * Outras dívidas resultantes da exploração.

(*) Lacambre S. e Causse G., op.cit., pag.10.

Como se pode verificar, não se torna necessário o reporte a elementos de natureza contabilística (Balanços) para se definir o conceito de necessidade de fundos de maneio. De facto, trata-se dum conceito normativo que resulta das condições de exploração e não dum mero agrupamento de contas do balanço (*).

Esta necessidade traduz um activo duradouro, indispensável à vida de empresa e que aumenta na proporção da actividade desenvolvida. No entanto, é um activo fixo muito mais sensível que os restantes, visto que o seu incremento resulta mais do crescimento nominal do que em volume. Daí, as taxas de inflação e a sazonalidade das empresas assumirem um papel preponderante na determinação do seu nível.

1.1.3.3. O conceito de tesouraria

Como se observou no ponto anterior, o ciclo de exploração origina o aparecimento de necessidades de financiamento. Se os recursos de exploração forem insuficientes (dificuldades a fornecedores, IVA a pagar, etc.), torna-se necessário o recurso a meios alheios à exploração. Tais meios destinam-se a financiar activos de curto prazo, que pelo facto de se renovarem constantemente, deverão ser financiados por capitais permanentes. Tal leva-nos à conclusão de que o fundo de maneio deve ser suficiente para cobrir a necessidade de fundos de maneio. No caso de ser superior a esta

(*) Poderá definir-se como necessidade de fundos de maneio (alheia à exploração) a diferença entre os créditos e débitos alheios ao ciclo de exploração, excluindo os financiamentos bancários a curto prazo.

última, existe um excedente de recursos, que se denomina tesouraria.

Por tesouraria entende-se, assim, a diferença entre o fundo de maneio e a necessidade de fundos de maneio, ou seja, o saldo entre os recursos permanentes disponíveis pela empresa e as suas necessidades de financiamento. É um conceito abstracto que representa o quantitativo dos recursos permanentes não afectos a aplicações duradouras. Esse quantitativo resulta tanto da política financeira adoptada pela empresa como das necessidades geradas pelo ciclo de exploração.

$$\text{TESOURARIA} = \text{FUNDO DE MANEIO} - \text{NECESSIDADE DE FUNDOS DE MANEIO}$$

A médio e longo prazos, a tesouraria deverá aparecer positiva ou nula. Quando, num determinado momento, for negativa deverá recorrer-se a créditos a curto prazo, não renováveis. Se forem renováveis, assumem o carácter de permanência, pelo que constituirão um recurso duradouro de tesouraria ou, sendo de exploração, recursos do fundo de maneio.

1.2 Elementos constitutivos da tesouraria

Tal como foi definida no ponto anterior, a tesouraria é um conceito algo abstracto, pelo que é nosso propósito acrescentar um pouco mais sobre a sua composição.

1.2.1 OS COMPONENTES DA TESOURARIA

O patrimônio das empresas é constituído por um conjunto de origens e aplicações, representadas sinteticamente pelos Balanços, que devem obedecer a determinados princípios financeiros. Tendo em atenção os conceitos apresentados nos pontos anteriores, os Balanços das empresas poderiam ser apresentados da seguinte forma(*):

BALANÇO A

ACTIVO IMOBILIZADO 45.000	
NECESSIDADE FUNDOS DE MANEIO 12.000	CAPITAIS PERMANENTES 60.000
CAIXA E BANCOS 3.000	

BALANÇO B

ACTIVO IMOBILIZADO 45.000	
NECESSIDADE FUNDOS DE MANEIO 12.000	CAPITAIS PERMANENTES 60.000
CAIXA/BANC. 1.800	
TÍTULOS 1.200	

Fundo de maneo: 15.000

Necessidade de fundos de maneo : 12.000

Tesouraria: 3.000

(*) A estrutura de contas definida no POC (plano oficial de contabilidade), não permite elaborar com simplicidade os quadros apresentados. De facto, não se apresenta tarefa fácil a decomposição dos créditos e dos débitos em afectos e alheios à exploração. Também ao nível dos imobilizados não se sabe, muitas vezes, até que ponto são necessários à exploração ou representam simples aplicações especulativas da capital. Para o conseguir, torna-se necessário um elevado esforço do analista financeiro, tanto mais agravado pelas grandes deficiências dos elementos contabilísticos apresentados por uma grande parte das empresas nacionais.

Como se pode verificar, em ambos os balanços a tesouraria apresenta um valor positivo de 3.000 u.m. No entanto, enquanto que no caso A o seu valor corresponde aos saldos de Caixa e Bancos, no caso B uma parte foi afectada à compra de títulos de crédito (acções, obrigações, bilhetes do tesouro e outros títulos de participação). Vejamos agora as situações C e D.

BALANÇO C

ACTIVO	
IMOBILIZADO	
45.000	CAPITAIS
	PERMANENTES
NECESSIDADE	
FUNDOS DE	60.000
MANEIO	
12.000	
CAIXA E	DÍVIDAS
BANCOS	BANCÁRIAS
5.000	2.000

Fundo de maneio : 15.000

Necessidade fundos de maneio: 12.000

TESOURARIA: 3.000

BALANÇO D

ACTIVO	
IMOBILIZADO	
45.000	CAPITAIS
	PERMANENTES
NECESSIDADE	
FUNDOS DE	56.000
MANEIO	
12.000	
CAIXA E	DÍVIDAS
BANCOS	BANCÁRIAS
5.000	6.000

Fundo de maneio : 11.000

Necessidade fundos de maneio: 12.000

TESOURARIA: -1.000

No caso C, verifica-se que a Caixa e Bancos são superiores à Tesouraria, porquanto existem dívidas a curto prazo alheias à exploração. No caso D, a tesouraria é negativa visto as dívidas a curto prazo financiarem não só a Caixa e Bancos, como também uma parte da necessidade de fundos de maneio.

Do exposto, verifica-se que:

1) Constituem valores activos da tesouraria:

- * As contas de Caixa e de Bancos (depósitos);
- * Os papeis de crédito (acções, obrigações, bilhetes do tesouro, titulos de participação e outros);
- * Efeitos a receber mobilizáveis, quando não incluídos nas necessidades de fundo de maneio.

2) Constituem valores passivos da tesouraria(*):

- * as dividas a fornecedores de imobilizados;
- * as dividas relativas a financiamentos a curto prazo (incluindo o descoberto bancário);
- * Outras, alheias ao ciclo de exploração.

Mas para além destes componentes reais, ainda podem ser acrescentadas reservas que deverão ser tidas em conta quando da determinação dos componentes da tesouraria. Isto é, além da tesouraria real poderá definir-se uma tesouraria potencial.

1.2.2 TESOURARIA REAL E TESOURARIA POTENCIAL

A tesouraria real corresponde à diferença entre os activos de tesouraria e os passivos (recursos) tais como foram definidos no ponto anterior.

Tal conceito poderia considerar-se satisfatório se a contabilidade possibilitasse o conhecimento de todos os movimentos financeiros que resultam da actividade desenvolvida e que, por sua vez, a irão afectar. De facto, a leitura

 (*) Serão de excluir dos valores passivos da tesouraria, as dividas alheias à exploração quando se estabelecer a diferença entre necessidade de fundos de maneio afecta à exploração e necessidade de fundos de maneio alheia à exploração.

do balanço não nos permite extraír uma ideia precisa do conteúdo e valor da tesouraria. Senão vejamos alguns exemplos:

Relativamente aos elementos evidenciados pelo balanço seria utópico pensar que o volume dos "stocks" e dos créditos se situam a um nível óptimo exigido pelas condições de exploração. De facto, o montante de "stocks" varia sensivelmente desde o momento da sua encomenda até ao do seu consumo. Pode mesmo haver excessos de liquidez, aproveitando-se condições excepcionais nas compras que elevem os "stocks" para níveis desajustados dos normais. Trata-se, neste caso, não duma necessidade de fundos de maneoio, mas sim dum valor de tesouraria. Da mesma forma, podem ter-se aproveitado condições especiais concedidas por fornecedores, pagando antecipadamente determinadas quantias. Aparecerão, assim, créditos mobilizáveis de fornecedores que constituirão recursos de tesouraria. O inverso poderíamos apontar para os débitos de clientes. Também ao nível das necessidades de fundos de maneoio se deverá ter em atenção os efeitos a receber facilmente descontáveis, ou mobilizáveis. Trata-se de verdadeiros componentes da tesouraria e não de necessidades de fundo de maneoio. O inverso acontece com os efeitos descontados, não vencidos, quando não se preveja o seu pagamento nos respectivos vencimentos.

Fora do quadro dos elementos contabilísticos, também podem ser apontados alguns exemplos. Imagine-se uma empresa a quem foi atribuído um determinado "plafond" de crédito bancário e que não tem vindo a utilizá-lo integralmente. Ora este crédito mobilizável, não utilizado, constitui uma tesouraria suplementar, pelo que deverá ser acrescido ao seu valor. Caso contrário, se conseguir do banco um empréstimo

superior ao seu "plafond", o excedente constitui um recurso de tesouraria. Assim, todo o crédito bancário a curto prazo que tenha um carácter de permanência, isto é, em que hajam garantias da sua obtenção independentemente das condições financeiras vigentes, deverá considerar-se, quando não utilizado, como uma tesouraria potencial. Caso contrário - e como se afirmou anteriormente - todo o crédito bancário a curto prazo será considerado como recurso de tesouraria vindo, assim, afectá-la negativamente.

Em síntese, para se conhecer um valor mais exacto do saldo da tesouraria, deveremos, ao valor calculado a partir dos elementos contabilísticos(*):

A) Acrescentar:

- * As aplicações especulativas em activos de exploração;
- * Parte da capacidade de endividamento «permanente» a curto prazo, não utilizada;
- * Os créditos mobilizáveis, mas não mobilizados.

B) Diminuir:

- * Recursos de tesouraria efectivamente utilizados.

Do exposto ressaltam as limitações dos elementos de índole contabilística para uma análise correcta do elemento tesouraria, que escapa largamente às técnicas tradicionais da contabilidade, donde a tendência recente para o seu estudo numa perspectiva de fluxos de fundos. É esta visão que tentaremos desenvolver na parte seguinte.

(*) Levasseur, Michel, op.cit. pág. 40.

PARTE B

NÍVEL DE TESOURARIA E FLUXOS DE FUNDOS

SUMÁRIO

1.1 Necessidade de detenção duma tesouraria

2.2 Fluxos de fundos e variação da tesouraria

2.2.1 QUADRO DE ORIGENS E DE APLICAÇÕES DE FUNDOS

2.2.2 QUADRO DE VARIAÇÃO DA TESOURARIA

2.3 Tesouraria e nível de actividade

2.3.1 TESOURARIA E MARGEM BRUTA DE AUTOFINANCIAMENTO

2.3.2 TESOURARIA E PONTO CRÍTICO

No capítulo anterior, foi nossa preocupação apresentar os conceitos mais relevantes para o enquadramento da função tesouraria. Pretende-se, numa segunda fase, justificar a necessidade da existência de um certo volume de tesouraria, bem como os factores que mais directamente o influenciam ou possam vir a influenciar.

2.1. Necessidade de detenção duma tesouraria

A detenção de um certo nível de tesouraria justifica-se pela necessidade que a empresa tem em fazer face aos desajustamentos entre os embolsos e desembolsos resultantes do exercício da sua actividade. De facto, os fluxos de fundos não podem ser previstos com um grande grau de certeza, pelo que a empresa deve estar habilitada a responder autonomamente às rupturas provocadas por factos imprevistos.

As principais incertezas com que a empresa se pode confrontar, são as seguintes:

- * Aumento imprevisto do volume de negócios, motivado por condições favoráveis do ambiente (legislação, taxas cambiais, etc);
- * Acentuada taxa de inflação, originando um aumento automático na necessidade de fundos de maneoio;
- * Recessão económica global, originando uma involgar acumulação de "stocks" e de dívidas de clientes;
- * Grande concorrência, originando reduzidas margens de comercialização e, consequentemente, elevada vulnerabilidade do autofinanciamento;
- * Dificuldades imprevistas na cessão dum activo;
- * Oportunidade inesperada de investimento;
- * Dificuldades acrescidas de créditos bancários, quer por subidas acentuadas de taxas de juro, quer por novas limitações ao seu acesso;

- * Mercado financeiro em grande expansão, mas que corre o risco dum acentuado retrocesso;
- * Dificuldades inesperadas na obtenção do crédito de fornecedores.

E este conjunto de incertezas que justifica a existência duma certa margem de segurança, sem o que poderiam ser colocadas em causa as condições de exploração da empresa por incumprimento dos seus compromissos nas datas de vencimento.

No entanto, a fixação do nível de tesouraria é uma atitude de política financeira. A tendência recente é a de o limitar ao mais baixo valor possível, havendo mesmo defensores da tesouraria zero(*). Tal posição é sustentável, na medida em que valores positivos de tesouraria são recursos não aplicados (improdutivos) devendo, assim, serem limitados ao mínimo possível. Se na determinação da necessidade de fundos de maneio foram considerados os créditos não utilizados mas facilmente mobilizáveis, o risco da tesouraria nula fica minimizado, visto constituírem uma quase liquidez.

O mercado financeiro (nível das taxas de juro em função dos prazos dos empréstimos, grau de abertura à concessão de financiamentos, funcionamento do mercado de títulos) aliado à evolução prevista da necessidade de fundos de maneio e aos sistemas de valores dos próprios gestores, estão na base de definição dum ótimo para o saldo de tesouraria.

(*) Nguyen, D. "L'art de la tresorerie zero", na revista de L'Enterprise, Dezembro de 1983.

2.2 Fluxos de fundos e variação da tesouraria

Até ao momento, preocupámo-nos com a justificação da necessidade de existência de um determinado saldo de tesouraria. Neste ponto, procuraremos evidenciar os principais factores que poderão fazer variar o saldo da tesouraria ao longo do tempo.

2.2.1 QUADRO DE ORIGENS E DE APLICAÇÕES DE FUNDOS

O quadro de fluxos é um documento recente que realiza a síntese entre os elementos constantes da demonstração de resultados e do quadro de financiamento(*). A demonstração de resultados retrata as operações realizadas no exercício e a sua influência no nível de resultados. Não dá, no entanto, a conhecer as implicações daquelas operações na estrutura financeira. O quadro de financiamento evidencia as variações do fundo de maneo, da necessidade de fundos de maneo e da tesouraria. No entanto não dá a conhecer como as operações económicas influenciam aqueles parâmetros.

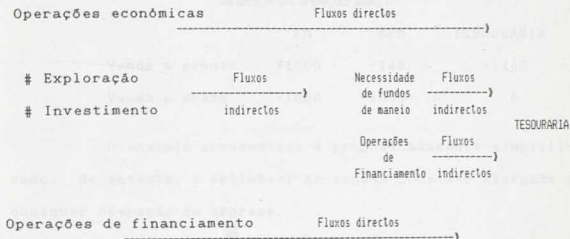
O quadro de fluxos assegurando a síntese das operações e as suas consequências no fundo de maneo, na necessidade de fundos de maneo e na tesouraria, permite evidenciar os fluxos financeiros gerados por aquelas operações, quer sejam de exploração, de investimento ou de financiamento, podendo ser classificados em dois tipos:

- * fluxos directos, quando influenciam imediatamente o saldo da tesouraria (operação e a sua contrapartida monetária ocorrem no mesmo período);

(*) No capítulo seguinte, faremos uma referência mais pormenorizada ao quadro de financiamento.

- * fluxos indirectos, quando ocorre um desajustamento entre a data da operação e os seus reflexos na tesouraria.

EM ESQUEMA



Este esquema simplificado permite visualizar:

- * Diferença de natureza entre as operações económicas e os fluxos financeiros;
- * Os desajustamentos temporais entre o ciclo da empresa e os fluxos da tesouraria;
- * A incidência sobre a tesouraria do período, das operações realizadas em períodos anteriores;
- * As decisões de financiamento que complementam as operações económicas.

Verifica-se também que:

$$\text{SALDO DAS OPERAÇÕES} \pm \text{VARIAÇÃO DA NFM} = \text{VARIAÇÃO DA TESOURARIA}$$

Vejamos dois exemplos simples:

- 1) Considere-se uma venda de 1000 u.m. a p. pagamento e sujeita a IVA, à taxa de 16%:

Incidência sobre o fundo de maneio: + 1000

Incidência sobre a necessidade de fundos de maneio: - 160

Incidência sobre a tesouraria (recebimento imediato): + 1160

2) Considere-se agora a mesma operação, mas a prazo:

Incidência sobre o fundo de maneio: + 1000

Incidência sobre a necessidade de fundos de maneio: + 1000

Incidência sobre a tesouraria: 0

No quadro seguinte sintetizam-se os dados referidos

INCIDÊNCIA DAS OPERAÇÕES SOBRE:

	FM	NFM	TESOURARIA
Venda a pronto	+1000	-160	+1160
Venda a prazo	+1000	+1000	0

O exemplo apresentado é propositadamente simplificado. No entanto, o aplicável às vendas pode ser alargado a qualquer operação da empresa.

Vejamos as variações provocadas no fundo de maneio na necessidade de fundos de maneio e na tesouraria em consequência das operações realizadas pela empresa(*), em termos de origens e de aplicações de fundos:

	Aplicações	Origens
1. VARIAÇÃO DO FUNDO DE MANEIO	Distribuições	"Cash flow"
	* dividendos	
	* participações	Aumentos de capital
	Investimentos	Desinvestimentos
	Rembolso empréstimos M.L.Praz.	Empréstimos M.L.Prazos
	S.1	S.2

$$\Delta \text{ F.Maneio} = \text{S.2} - \text{S.1}$$

(*) Levasseur, M., op. cit. pag. 41.

	Aplicações	Origens
2. VARIAÇÃO DA NECES- -SIDADE DE FUNDOS DE MANEIO	Aumentos de "stocks"	Redução de "stocks"
	Aumento de crédito a clientes	Redução crédito a clientes
	Diminuição do débito a fornecedores	Aumento do débito a fornecedores
	S.3	S.4

$$\Delta \text{ N.F. Maneio } = \text{ S.3 } - \text{ S.4 }$$

	Aplicações	Origens
3. VARIAÇÃO DA TESOURARIA	Aumento dos valores especulativos nos elementos de exploração (*)	Redução dos valores especulativos nos elementos de exploração
	Aumento do crédito de fornecedores não utilizado	Redução do crédito de fornecedores não utilizado
	Aumentos dos créditos de exploração não utilizados	Redução dos créditos de exploração não utilizados
	Aumento dos meios líquidos	Diminuição dos meios líquidos
	Redução dos recursos de tesouraria	Aumento dos recursos de tesouraria
	Redução do descoberto bancário	Aumento do descoberto bancário
	Aumento dos créditos a M.L. prazos não mobilizados	Redução dos créditos a M.L. prazos não mobilizados
	S.5	S.6

$$\Delta \text{ TESOURARIA } = \text{ S.5 } - \text{ S.6 }$$

O quadro acima indicado permite resumir todos os fluxos financeiros que resultam da actividade da empresa. No entanto, a sua construção afasta-se notoriamente dos elementos contabilístico-financeiros tradicionalmente disponíveis, pelo que é proposto um quadro de fluxos que nos permita,

(*) Ver ponto 1.2.2. Tesouraria real e tesouraria potencial

duma forma mais simplificada, determinar os efeitos sobre a tesouraria, das operações realizadas pela empresa.

2.2.2 QUADRO DE VARIAÇÃO DA TESOURARIA

O quadro abaixo indicado, aproximando-se dos tradicionais planos e orçamento de tesouraria, permite-nos, no entanto, uma ligação directa com as variações do fundo de maneiio e com a necessidade de fundos de maneiio.

A sua apresentação poderá ser a seguinte:

1. Recebimentos de exploração	+
* Embolsos resultantes de clientes, vendas a dinheiro e outras cobranças	
2. Pagamentos de exploração	-
* Desembolsos para fornecedores, estado, compras a dinheiro e outros	
3. "Cash flow" de exploração	=
4. Aplicações obrigatórias ou estratégicas	-
* Rembolso de empréstimos	
* Juros de financiamentos	
* Investimentos	
* Distribuição de resultados	
5. Recursos (origens) financeiros	+
* Contracção de empréstimos	
* Desinvestimentos	
* Aumentos de capital	
6. VARIAÇÃO DA TESOURARIA	=

APLICAÇÃO: Admita-se que determinada empresa realizou durante o exercício económico N as seguintes operações:

A - PROVEITOS E CUSTOS DO EXERCÍCIO:(em contos)

1. Vendas de produtos	500.000	75% recebido
2. Variação de produção	+10.000	

3. Valor da produção (1+2)	510.000	
4. Consumo de matérias		
4.1 Compras 250.000		80% pagas
4.2 Variaç.St. -20.000	270.000	
5. Despesas com o pessoal	140.000	100% pagas
6. Out.desp.exploração	60.000	100% pagas
7. Amortizações exercício	5.000	
8. Juros financiamento	15.000	60% pagos

9. Resultados antes impostos	20.000	
10. Provisão para impostos	8.000	

11. Resultado líquido	12.000	

B - Foram distribuídos dividendos antecipados de 7.000 cts.

C - Rembolsaram-se 8.000 cts de empréstimos a M.L. prazos;

D - Houve um aumento de capital social (por entrada de novos fundos) no valor de 60.000 cts;

E - Os investimentos totalizaram 15.000 cts. e os desinvestimentos 6.000, tendo-se realizado ambos os valores.

Pretende-se a elaboração do mapa de fluxos de tesouraria, evidenciando os efeitos sobre o fundo de maneio e a necessidade de fundos de maneio.

RESOLUÇÃO (página seguinte):

QUADRO DE MUTAÇÃO DE VALORES

RUBRICAS	Variação Fundo de maneio	Variação Necessidade F.Man.	Variação Tesouraria
1. Vendas de produtos	+500.000	+125.000	+375.000
2. Variação stocks prod.acabados	+10.000	+10.000	0
VALOR DA PRODUÇÃO	+510.000	+135.000	+375.000
3. Compras de matérias primas	-250.000	-50.000	-200.000
4. Variação stocks mat.primas	-20.000	-20.000	0
VALOR ACRESCENTADO	+240.000	+65.000	+175.000
5. Despesas com o pessoal	-140.000	0	-140.000
6. Outras despesas correntes	-60.000	0	-60.000
7. Juros de empréstimos	-15.000	-6.000	-9.000
"CASH-FLOW" BRUTO	+25.000	+59.000	-34.000
8. Amortizações	0	0	0
9. Provisão para impostos	-8.000	-8.000	0
"CASH-FLOW" LIQUIDO	+17.000	+51.000	-34.000
10. Operações de distribuição * dividendos antecipados	-7.000	0	-7.000
AUTOFINANCIAMENTO	+10.000	+51.000	-41.000
11. Operações de investimento * Investimentos * Desinvestimentos	-15.000 + 6.000	0 0	-15.000 + 6.000
SALDO ANTES FINANCIAMENTO	+ 1.000	+51.000	-50.000
12. Operações de financiamento * Reembolso empréstimos M.L.Praz. * Aumento de capital	- 8.000 +60.000	0 0	- 8.000 +60.000
13. TOTAL GERAL	+53.000	+51.000	+ 2.000

Sintetizando os elementos mencionados numa perspectiva de origens e de aplicações de fundos, chegaríamos ao seguinte quadro de valores:

APLICAÇÕES		ORIGENS	
INVESTIMENTOS	15.000	AUTOFINACIAMENTO	10.000
AUMENTO "STOCKS" PRODUTOS ACABADOS	10.000	REDUÇÃO "STOCKS" MATÉRIAS PRIMAS	20.000
AUMENTO DOS CLIENTES	125.000	AUMENTO DOS FORNECEDORES	50.000
REEMBOLSO EMPRÉSTIMO M.L.PRAZO	8.000	DESINVESTIMENTOS	6.000
AUMENTO DA TESOURARIA	2.000	AUMENTO DE OUTROS DÉBITOS	14.000
		AUMENTO DE CAPITAL	60.000
TOTAL	160.000	TOTAL	160.000

Em síntese, a análise das operações em termos dos clássicos débitos e créditos é substituída por uma representação através de fluxos, representativos de:

- * Operações: Variação do Fundo de Maneio;
- * Desfasamentos: Variação da Necessidade de Fundos de Maneio
- * Movimentos monetários: Variação da Tesouraria.

Em termos esquemáticos e tentando efectuar uma ligação entre o económico e o financeiro, poderá apresentar-se a seguinte relação de fluxos(*) (página seguinte).

(*) Esquema adaptado duma palestra proferida por COLASSE, H., no Instituto Superior de Economia, no âmbito do curso de Mestrado em Gestão.

ESQUEMA DE ARTICULAÇÃO ENTRE O ECONÓMICO, FINANCEIRO E MONETÁRIO

ECONÓMICO

PROVEITOS
DE
EXPLORAÇÃO

—

DESPESAS
DE
EXPLORAÇÃO

=

EXCEDENTE BRUTO
DE
EXPLORAÇÃO

FINANCEIRO

* Variação créd.exploração
* Variação "stocks" p.v.f
produtos acabados

—

* Variação débitos exploração
* Variação "stocks" de matérias
e mercadorias

=

VARIAÇÃO NECESSIDADE
DE
FUNDOS DE MANEIO

MONETÁRIO

RECEBIMENTOS
DE
EXPLORAÇÃO

—

PAGAMENTOS
DE
EXPLORAÇÃO

=

VARIAÇÃO TESOURARIA
DE
EXPLORAÇÃO

2.3 A tesouraria e o nível de actividade

2.3.1 TESOURARIA E MARGEM BRUTA DE AUTOFINANCIAMENTO

A capacidade de autofinanciamento é o que resta dos proveitos, deduzidas as despesas (que originem desembolsos) e dos impostos sobre os lucros. Fala-se em autofinanciamento líquido, quando considerados os lucros após impostos e em autofinanciamento bruto, ou margem bruta de autofinanciamento, quando considerados os lucros antes de impostos.

Considere-se que determinada empresa apresentava os seguintes elementos relativos ao ano n:

QUADRO A

Mês	Vendas	Margens brutas	Cust.fixos	M.B.AUTOF.
1	31 000	7 440	24%	4 500
2	30 000	6 900	23%	4 300
3	17 000	3 910	23%	4 700
4	18 000	3 960	22%	4 600
5	12 000	2 760	23%	4 450
6	10 000	2 100	21%	4 350
7	11 000	2 420	22%	4 200
8	12 000	2 760	23%	4 250
9	16 000	3 840	24%	4 400
10	25 000	6 500	26%	5 000
11	33 000	8 250	25%	4 800
12	35 000	9 100	26%	4 750
TOTAL	250 000	59 940	24%	54 300

Margem bruta de autofinanciamento

A tesouraria será afectada pelos excedentes ou défices da margem bruta de autofinanciamento (MBA). Mas, para isso, deveremos ter em consideração os desajustamentos provocados por:

- * variação de "stocks" de produtos e matérias;
- * variação dos créditos sobre os clientes e dos débitos a fornecedores.

Como as variações destes elementos de exploração determinam o aumento ou redução da necessidade de fundos de maneio (NFM), poderá dizer-se:

$$MBA - \Delta NFM = \Delta \text{TESOURARIA}$$

Isto é, a margem bruta de autofinanciamento transformar-se-á em tesouraria na exacta medida em que os seus valores não forem absorvidos pela necessidade de fundos de maneio.

Considerem-se para o exemplo apresentado, os seguintes valores adicionais:

QUADRO B

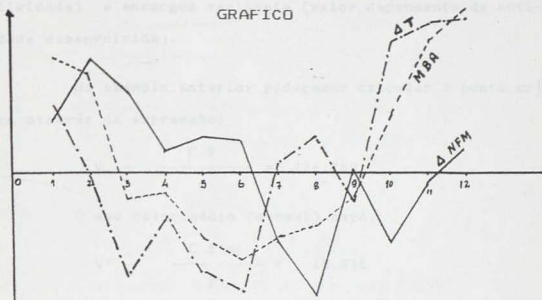
Mês	Var.Stocks	Var.Créditos	Var.Débitos	Var. NFM	M.B.AUTOF.	Var.Tesour.
1	(1 500)	1 930	(900)	1 330	2 940	1 610
2	1 200	2 450	690	2 960	2 600	(360)
3	1 100	1 770	750	2 120	(790)	(2 910)
4	900	(700)	(340)	540	(640)	(1 180)
5	1 400	(1 000)	(530)	930	(1 690)	(2 620)
6	1 800	(1 550)	(600)	850	(2 250)	(3 100)
7	2 300	(3 500)	650	(1 850)	(1 780)	70
8	2 200	(4 100)	1 500	(3 400)	(1 490)	1 910
9	1 400	450	1 800	50	(560)	(610)
10	(2 500)	1 650	1 030	(1 880)	1 500	3 380
11	(3 100)	3 100	300	(300)	3 450	3 750
12	(3 580)	3 200	(920)	540	4 350	3 810
TOTAL	1 620	3 700	3 430	1 890	5 640	3 750

Margem bruta de autofinanciamento, NFM e tesouraria

Verifica-se que a variação da tesouraria é explicada por:

* Fundos gerados por autofinanciamento(MB) ...	5.640
* Fundos absorvidos pela NFM	1.890
Aumento da tesouraria	3.750

No gráfico que a seguir se indica - representativo duma actividade sazonal - verifica-se que:



Relação entre margem bruta de autofinanciamento, NFM e tesouraria

- * Quando a margem bruta de autofinanciamento é absorvida pela necessidade de fundos de maneio, ocorre uma degradação da tesouraria;
- * Quando a margem bruta de autofinanciamento não é absorvida pela necessidade de fundos de maneio, ou quando se verifica uma redução desta, ocorre uma melhoria na situação da tesouraria.

Para terminar, não poderemos deixar de referir que a situação da tesouraria, tal como foi calculada nos exemplos apresentados, deverá ser completada com as operações alheias ao ciclo de exploração (investimentos/desinvestimentos, financeiras, etc.)

2.3.2. TESOURARIA E PONTO CRÍTICO

O ponto crítico - também conhecido por ponto morto ou limiar da rendibilidade ou ponto de lucro nulo - representa o volume de negócios para o qual a empresa não tem lucros nem prejuízos, ou seja, o lucro é nulo. Pressupõe a

repartição entre encargos fixos (independentes do nível de actividade) e encargos variáveis (valor dependente da actividade desenvolvida).

No exemplo anterior poderemos calcular o ponto crítico através da expressão:

$$V = \frac{C F}{m} = 226.250$$

O seu valor médio (mensal) será:

$$V' = \frac{C F (m)}{m} = 18.855$$

Tal significa que:

1. Se o volume de vendas mensais exceder 18.855, a empresa tem um resultado positivo que corresponde ao produto da margem bruta pelo volume de negócios que exceder aquele valor :

Exemplo: mês de Janeiro ($0.24 \times 12.146 \approx 2.940$).

2. Se o volume de vendas mensais for inferior a 18.855, a empresa tem um resultado negativo, visto a margem bruta ser insuficiente para cobrir os custos fixos mensais.

Exemplo: mês de Junho

Relacionando com o que foi referido no ponto precedente, poderemos extrair as seguintes conclusões quanto ao comportamento da tesouraria, tendo em atenção o conceito de ponto morto:

1. Se o nível de actividade é superior ao ponto crítico, a margem bruta de autofinanciamento é positiva. Logo, duas situações podem ocorrer:
 - 1.a) Ou a necessidade de fundos de maneo aumenta com o nível de actividade (variação positiva) pelo que o aumento da tesouraria virá inferior ao da margem bruta;

Exemplo: meses de Janeiro e Fevereiro.

- 1.b) Ou a necessidade de fundos de maneo diminui (variação negativa), logo um crescimento da tesouraria superior ao da margem bruta.

Exemplo: meses de Outubro, Novembro e Dezembro.

2. Se o nível de actividade fica aquém do ponto morto, a margem bruta de autofinanciamento é negativa. Também duas situações podem ocorrer:

- 2.a) Ou a necessidade de fundos de maneo tem variação positiva (maior volume de necessidades que recursos), logo a redução da tesouraria é superior à perda na margem bruta;

Exemplo: meses de Março, Abril, Maio, Junho e Setembro.

- 2.b) Ou a necessidade de fundos de maneo tem variação negativa (necessidades de fundos diminuem com o nível de actividade), donde a redução da tesouraria é inferior à perda na margem bruta de autofinanciamento.

Exemplo: meses de Julho e Agosto.

Em empresas com actividade sazonal, isto é, aquelas em que o volume de negócios se reparte desigualmente ao longo do exercício económico, esta análise reveste-se de grande importância para a determinação dos efeitos sobre a tesouraria da variação desse nível de actividade. O mesmo acontece para empresas que pretendam estudar os efeitos financeiros resultantes do seu crescimento em volume.

PARTE C

MÉTODOS DE GESTÃO DA TESOURARIA

SUMÁRIO

3.1 Introdução

3.2 Importância da gestão da tesouraria

3.3 Princípios de gestão da tesouraria

3.3.1 OBJECTIVOS

3.3.2 APLICAÇÕES DA TESOURARIA

3.3.3 RECURSOS DA TESOURARIA

3.3.3.1 Generalidades

3.3.3.2 Mobilização de créditos

3.3.3.3 Créditos bancários a curto prazo

3.3.3.4 Deferimento de débitos

3.3.4 GESTÃO CORRENTE DA TESOURARIA

3.3.4.1 Posição da tesouraria

3.3.4.2 Caso de gestão dos recursos da tesouraria

3.4 Instrumentos de gestão da tesouraria

3.4.1 MÉTODOS CLÁSSICOS DE GESTÃO

3.4.2 TENDÊNCIAS RECENTES

3.5 Tesouraria e informática

3.5.1 EVOLUÇÃO DA INFORMÁTICA

3.5.1.1 De ordem técnica

3.5.1.2 De ordem lógica

3.5.2 VANTAGENS DA INFORMÁTICA NA GESTÃO DA TESOURARIA

3.5.2.1 Gestão das operações internas

3.5.2.2 Relações com a banca

3.5.2.3 A simulação

3.1 Introdução

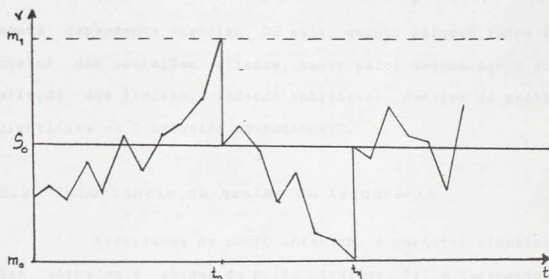
A tesouraria duma empresa pode ser equiparada a um "stock", podendo a sua gestão processar-se de forma semelhante a deste último.

De facto, o director financeiro deverá definir a amplitude de variação dos meios líquidos de tesouraria, tentando evitar, simultaneamente, os custos resultantes do seu excesso (valor elevado do saldo de tesouraria) e os efeitos nefastos da sua ruptura. Para uma maior eficácia da gestão da tesouraria, o gestor financeiro deverá trabalhar com um saldo único, que representa o conjunto de meios disponíveis propondo a sua afectação da forma mais racional. É claro que para além desta gestão quantitativa deverá, paralelamente, ter ~~uma~~ gestão qualitativa dos meios líquidos (por conta bancária, por caixa, etc).

A tesouraria quotidiana é, em regra muito aleatória e imprevisível. Não é seguro prever com mais de ^{um} ou dois dias de antecedência os fluxos que irão a afectar, com excepção de alguns movimentos pré-determinados tais como, reembolso de empréstimos, transferências para terceiros, pagamento de dividendos, pagamento de juros e, em muitos casos, pagamentos a fornecedores.

Como se pode verificar pelo grafico seguinte, embora a empresa tenha estabelecido um saldo médio da sua tesouraria (S_0), tal raramente é reflectido na prática, variando o seu valor entre determinandos limites (máximo: m_1 e mínimo: m_0) cujos valores o director financeiro deverá gerir.

GRÁFICO



Variação do saldo da tesouraria em relação a um valor médio

No momento t_0 o saldo de tesouraria atinge o limite máximo. Este valor traduz o excesso de meios disponíveis, que, estando improdutivos, traduzem um custo de posse para a empresa e que urge minimizar. Deverão procurar-se aplicações para o excesso de liquidez, comprando, por exemplo, papéis de crédito (ações, obrigações, bilhetes do tesouro).

No momento t_1 , o saldo de tesouraria atinge o valor mínimo. Estão criadas condições para o perigo de uma ruptura, pelo que deverá repor-se no seu nível normal, ou médio (S_0). Para o conseguir existem também alternativas, nomeadamente a venda de papéis de crédito, o recurso a crédito de tesouraria, mobilização de efeitos a receber, etc.

Quer a aplicação dos excedentes, quer a cobertura dos défices originam custos para a empresa, pelo que a fixação dos limites superior (m_1) e inferior (m_0) está directamente dependente daqueles. Ou seja, quanto maiores forem os custos das operações citadas, tanto maior deverá ser a amplitude dos limites, podendo aplicar-se modelos de gestão científica ou "pesquisa operacional".

3.2 Importância da gestão da tesouraria

Referiu-se no ponto anterior, o carácter aleatório das entradas e saídas de meios líquidos. Daí a necessidade de existência de um certo "stock" de liquidez, sem o que podererão ser comprometidos os objectivos da empresa quer a curto, quer a médio e longo prazos.

Embora a possibilidade de dispor imediatamente de liquidez suficiente constitua uma garantia de independência perante terceiros, ela não é directamente produtiva, pelo que o seu excesso é prejudicial para a rentabilidade das empresas.

A gestão da liquidez deverá ser confrontada, tal como os "stocks", com dois custos antagónicos :

- a) Custos de carência que resultam de insuficiências de liquidez, com consequências nefastas para a actividade empresarial, nomeadamente: necessidade de recurso constante a crédito a curto prazo, nem sempre nas condições mais desejáveis; deterioração das condições de pagamento e consequentes dificuldades na obtenção de crédito; não aproveitamento de oportunidades de compras em condições mais vantajosas; ocupação funcional do gestor financeiro em

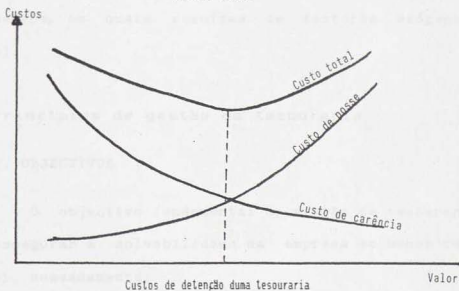
"tapar buracos", em prejuízo da concepção de planos de acção e de definição de uma política de gestão.

- b) Custos de posse ou de detenção, que resultam dos excessos de liquidez e que originam a perda de eventuais juros ou lucros. A detenção de uma liquidez excessiva não permite a sua aplicação em activos geradores de lucros e/ou aproveitamento de oportunidades financeiras. Muitas vezes o valor da tesouraria é suportado por crédito obtido, traduzindo-se, a sua posse, no custo dos juros suportados.

Por último, a posse de meios líquidos torna a empresa mais vulnerável à erosão monetária (taxa de inflação) e à possível perda de valor comparativo (taxa de câmbio).

Gráficamente poderíamos traduzir a situação pelo seguinte :

GRÁFICO



O volume ótimo de liquidez resultaria do mínimo da curva do custo total. Tal mínimo determinar-se-ia com facilidade através da derivada dessa função. No entanto,

para isso, seria necessário a determinação das funções das curvas do custo de posse e do custo de carência. Enquanto que o custo de posse poderia ser "medido" pela taxa de juro do mercado, ou pelo custo de oportunidade (lucros que deixam de se realizar pela detenção dos meios líquidos), o custo de carência é de difícil medida, visto ter reflexos em vários aspectos (imagem da empresa, perda de oportunidades, etc).

A acrescentar às referidas dificuldades há que referir o grande número de variáveis envolvidas (os recebimentos e pagamentos têm múltiplas origens e naturezas) e o carácter aleatório dos movimentos de meios líquidos (embora uma parte dos pagamentos seja previsível e controlável, o mesmo não acontece no que se refere aos recebimentos, os quais resultam de factores exógenos à empresa).

3.3 Princípios de gestão da tesouraria

3.3.1. OBJECTIVOS

O objectivo fundamental da gestão de tesouraria é o de assegurar a solvabilidade da empresa ao menor custo possível, nomeadamente:

a) Fazer face duma forma contínua e permanente, às obrigações financeiras da empresa (fornecedores, Estado, salários, juros, despesas correntes, etc.).

b) Permitir :

b.1.- A manutenção dum saldo de tesouraria o mais próximo possível de zero - tesouraria zero;

b.2.- A utilização dos créditos ao menor custo e a aplicação dos excedentes com o máximo de rendimento;

b.3.- A obtenção, para cada tipo de operação, das melhores condições em cada entidade financeira.

A optimização da gestão de tesouraria exige o estabelecimento de medidas estratégicas e táticas que permitam ultrapassar as restrições à gestão corrente das operações. As principais restrições são os "plafonds" de mobilização de cada tipo de crédito, bem como dos descobertos autorizados; os principais parâmetros são as taxas de juro do mercado e o custo da mobilização dos recursos.

A fixação da estratégia de tesouraria depende das negociações com cada banco e das suas condições. As decisões não são normalmente formalizadas (como orçamento ou o plano de tesouraria), efectuando-se o estudo da margem de acção e da alerta dos riscos. Poderão utilizar-se, para cada caso, modelos matemáticos de optimização (minimização do custo dos recursos, maximização do rendimento das aplicações, determinação do saldo óptimo)

Por sua vez, a gestão quotidiana de tesouraria é, normalmente, formalizada, utilizando procedimentos normalizados, apoiando-se na experiência do passado e na previsão do futuro imediato. Tem como base a construção de documentos de suporte de informação e de controlo das operações, procurando ultrapassar as restrições do dia a dia.

3.3.2. APLICAÇÕES DE TESOURARIA

Como se referiu, gerir a tesouraria significa procurar uma minimização dos custos de posse e de carência. Assim, um saldo elevado de tesouraria traduz uma liquidez não aplicada que, para além de não produzir qualquer juro, origina a formação dum custo. Daí a necessidade em procurar aplicações para esses excedentes, tentando assegurar-se uma taxa de rendimento para os fundos disponíveis.

Estas aplicações produtivas dependem fundamentalmente das oportunidades de mercado e também do prazo em que os meios líquidos irão estar disponíveis. Quando se prevê que a sua disponibilidade é apenas a um prazo muito curto deverão procurar-se aplicações que permitam uma fácil e rápida realização. Pelo contrário, se os excessos de liquidez puderem ser utilizados em períodos mais longos, então será possível a procura de aplicações mais duradouras, normalmente mais rentáveis.

As oportunidades mais frequentes para a colocação/utilização dos excedentes de tesouraria são as seguintes :

- 1) Aquisição de "stocks" aproveitando condições especiais de compra. É claro que a decisão neste domínio envolve problemas de carácter comercial (capacidade de vendas, grau de depreciação, evolução da procura, concorrência, etc), de carácter administrativo (armazenagem, registo e controlo, etc) e de carácter geral (estratégias e políticas definidas pela administração).

- 2) Pagamento antecipado a fornecedores por forma a beneficiar-se de descontos adicionais. O benefício é relativamente fácil de avaliar, na medida em que pode ser comparada a taxa de rendimento resultante do desconto obtido, quer com remunerações conseguidas em aplicações alternativas, quer com o custo do próprio financiamento.

Exemplo : Se um fornecedor concede um prazo de pagamento de 45 dias, mas se conceder um desconto de 2% caso se efectue o pagamento a pronto, a taxa de benefício anual que resultaria do pagamento imediato, seria (*):

$$i = \frac{365 \times 2\%}{45} = 16,2\%$$

Numa perspectiva comercial poderiam surgir alguns inconvenientes (a criação do hábito nos fornecedores, dificuldades na sua selecção, etc), pelo que estas medidas, mesmo durante prazos muito curtos, deverão ser cuidadosamente ponderadas.

- 3) Compra de títulos ou papéis de crédito (obrigações, acções, títulos do tesouro, títulos de participação, etc), permite normalmente, a realização de taxas mais elevadas mas como a sua realização é imprevisível, poderá, em caso de necessidade absoluta, ser efectuada em condições desvantajosas. No entanto, para disponibilidades mais duradouras constitui, actualmente, um importante meio de aplicação .

Exemplo : Admita-se que uma empresa adquiriu por 1.150.000 obrigações com o valor nominal de 1.000.000, vencendo juros líquidos de impostos à taxa anual de 18% recebidos semestralmente. A esperança de vida dessas obrigações é de 2,5 anos, a que corresponde um prémio de reembolso médio de 75.000. (**)

(*) Utilizámos a metodologia do regime de juro simples para o cálculo da taxa i.

(**) O prémio de reembolso é, em geral, variável de vencimento para vencimento, pelo que foi considerado um valor correspondente à esperança de vida.

Neste caso, a taxa de rendimento desta aplicação de capital será obtida pela fórmula

$$1.150.400 = 1.000.400 \times 0,18 \times \frac{1}{25} \times \frac{(2)}{25} + 1.080 \times 2,5$$

$$i = 14\%$$

logo, a taxa de juro de 18% é apenas aparente, porquanto o preço de compra e o prémio de reembolso têm um peso determinante na taxa de rendimento deste tipo de aplicações.

4) Os depósitos em conta, que correspondem à constituição de depósitos com aviso prévio ou a prazo, são uma fórmula de utilização simples e sem grandes riscos. A taxa de remuneração depende do prazo de bloqueamento, sendo, em regra, mais baixa que a das aplicações alternativas. Em algumas empresas verifica-se a existência de depósitos em conta e, em contrapartida, de financiamentos bancários. Numa perspectiva de custo de capital, esta solução parece-nos desaconselhável porque os juros a pagar pelo crédito obtido são, em regra, superiores aos proveitos resultantes do juro recebido.

5) As operações na bolsa que consistem em emprestar capitais a operadores na bolsa que não querem perder a sua posição permitem colocações a prazos muito curtos (de liquidação a liquidação), embora proporcionando taxas de rendimento relativamente baixas, que dependem da situação favorável ou desfavorável do mercado. A principal limitação desta operação é a exigência do conhecimento perfeito e actualizado das técnicas da Bolsa, o que nem sempre acontece, especialmente nas pequenas e médias

empresas, que constituem maioria do tecido empresarial português.

6) Os empréstimos concedidos são uma alternativa pouco utilizada. Aliás, a própria fiscalidade acarreta problemas nesta área, desmotivando o recurso a esta modalidade. Quando as empresas são do mesmo grupo, esta alternativa permite evitar a salda de capitais do grupo e compensar os excedentes e défices internos.

7) A não mobilização de efeitos a receber. Uma empresa que detenha excedentes de tesouraria poderá minimizar o seu valor se não mobilizar os efeitos a receber. (*), mantendo-os em carteira até à data de vencimento. Será, assim, beneficiária dum rendimento que, caso efectuas-se a sua mobilização antecipada (desconto), teria que pagar à entidade financiadora. A empresa também poderá negociar com a sua clientela o deferimento do prazo de recebimento a troco duma certa contrapartida financeira sendo, no entanto, uma alternativa que envolve maiores riscos que a primeira.

Exemplo: imagine-se que uma empresa emitiu uma letra a 90 dias sobre um cliente, no valor de 320 contos que englobava os encargos duma possível negociação bancária, no valor de 20 contos. Caso não proceda ao desconto ela será beneficiária desse rendimento que se traduzirá na taxa de juro anual :

$$20 = \frac{(320-20)}{4} \times i \implies i = 26,67\%$$

(*) Este procedimento só é aconselhável quando os encargos da realização antecipada forem de conta do beneficiário.

8) A gestão do risco de câmbio, poderá ser aproveitada no caso de empresas que se dediquem ao comércio internacional. As empresas importadoras poderão antecipar ou diferir a compra de moeda estrangeira e as empresas exportadoras diferir ou antecipar a cobrança dos seus créditos, consoante a paridade tenda a descer ou a subir, respectivamente. Ou seja, a empresa deverá procurar a posição mais baixa possível em moeda fraca e a mais alta possível em moeda forte. Uma das técnicas também utilizadas é a compra a prazo, ou a cobertura a prazo, permitindo a compra antecipada de moeda, evitando os riscos duma depreciação ou revalorização cambial(*).

As empresas multinacionais através das conhecidas técnicas de "swap" e do "switch" poderão não só conseguir importantes equilíbrios na tesouraria das suas filiais, como também uma redução dos custos e um aumento das facilidades de transferências e trocas de moeda a nível internacional. Trata-se duma situação específica de gestão de tesouraria característica deste tipo de empresas que, por ir além do nosso trabalho, nos abstermos de desenvolver.

3.3.3 OS RECURSOS DE TESOURARIA

3.3.3.1 Generalidades

(*) Esta operação tem sido vedada nas operações cambiais do nosso país. Entretanto, foi autorizada a sua prática a partir do ano de 1987.

A actividade desenvolvida pela empresa deverá permitir a geração dum "cash-flow" que lhe permita, dentro de certo prazo, cobrir não só todas as aplicações necessárias ao exercício dessa actividade, como também a formação dum certo excedente. No entanto, face ao desajustamento entre entradas e saídas de meios líquidos, torna-se necessário assegurar o equilíbrio entre esses movimentos, originando necessidades de recurso, em determinados períodos, a meios alternativos de financiamento.

Existem várias alternativas sempre que a empresa tenha de recorrer ao financiamento das suas necessidades de tesouraria. Contudo, a sua escolha deverá ser ponderada por dois factores que consideramos relevantes neste domínio :

- * A duração do crédito: deverá proceder-se a uma previsão das necessidades e da sua duração, por forma a que o crédito escolhido se ajuste não só ao volume, como também ao tempo, sem o que a empresa estaria confrontada com a procura de recursos adicionais, antes do reembolso do crédito inicial;

- * O custo do crédito: a utilização de várias formas de crédito origina, também, custos diferentes. Na maioria dos casos, as formas mais simples e rápidas são as mais onerosas, pelo que se aconselha o estudo dos fluxos monetários com alguma antecedência.

A negociação prévia e a existência de várias alternativas "em carteira" será um dos elementos chave na gestão dos recursos da tesouraria, permitindo o ajustamento dos fluxos monetários ao menor custo - um dos objectivos prioritários desta área funcional da empresa.

Dos vários recursos da tesouraria, procedemos à sua síntese nos seguintes grupos:

1. Mobilização de créditos;
2. Créditos bancários a curto prazo;
3. Diferimento de débitos.

3.3.3.2 Mobilização de créditos

Trata-se da antecipação de recebimentos de créditos concedidos aos clientes. Tal poderá ser levada a efeito de várias formas, das quais salientamos:

A - COBRANÇA ANTECIPADA DE CRÉDITOS CORRENTES

Trata-se duma forma de financiamento da tesouraria não muito divulgada. Através dela, o credor visa a redução do prazo de recebimento de clientes que poderá ser conseguido por duas vias:

- 1) Recebimentos antecipados (adiantamentos);
- 2) Cobrança antecipada de créditos concedidos em contrapartida da concessão de benefícios de carácter financeiro (descontos de pagamento).

Quanto ao primeiro caso, embora característico de alguns ramos de actividade (trabalhos por encomenda) não é, em regra, muito aceite pela clientela, pelo que tenderá a desaparecer a médio prazo. Também as características e tipo do produto, a dimensão e imagem da empresa, poderão contribuir para o quantitativo deste tipo de mobilização.

Relativamente à cobrança antecipada de créditos, é, geralmente, prejudicial em termos comerciais e financeiros. Os interesses dos devedores são opostos aos dos credores, pelo que a abertura dos primeiros para soluções deste tipo

dependerá, fundamentalmente, dos benefícios daí resultantes. Sendo uma solução onerosa, seria utilizada apenas em situações excepcionais, pelo que deixaria transparecer uma certa instabilidade financeira da empresa, com os consequentes reflexos na sua imagem.

A título de exemplo, admitamos que uma empresa concede aos seus clientes um prazo médio de recebimentos de 45 dias. Devido a necessidades de tesouraria, propunha aos seus clientes a redução do prazo para 30 dias, concedendo um benefício de 1% por antecipação de pagamento (*). A empresa apresentava um volume de negócios de cerca de 900.000 contos/ano.

Através deste exemplo, verifica-se que:

1 - Saldo médio das contas de clientes	111.000 contos
2 - Saldo médio após o acordo	74.000 contos

Assim, a empresa conseguia um financiamento médio pela redução das dívidas dos seus clientes, na ordem dos 37.000 contos. Admitindo que o saldo inicial de clientes era de 70.000 contos, o custo desta opção seria: $1\% \times (896.000) = 8.960$ contos. Isto é, para se obter um financiamento médio de 37.000 contos, teve de suportar-se um encargo anual de 8.960 contos o que representa um custo de capital de 24,2%. Como se pode verificar, a fixação das condições de cobrança dos clientes é um importante instrumento da gestão da tesouraria e deve ter sempre em atenção o custo dos recursos alternativos.

B - DESCONTO E ENDOSSO DE EFEITOS A RECEBER

A prática empresarial tem vindo a consagrar os efeitos comerciais (letras, livranças e extractos de factura - especialmente os dois primeiros) como poderosos instrumentos financeiros. Aliados ao acréscimo de garantias que podem proporcionar, é de salientar a sua grande flexibilidade como meios de recurso ao crédito.

Económica e administrativamente não se poderá dizer que os efeitos comerciais traduzam um elevado benefício

(*) Propositadamente indica-se uma taxa de desconto muito reduzida. Na prática, os valores são mais elevados, o que reforça as conclusões que pretendemos extrair do exemplo apresentado.

para o emissor (sacador), especialmente as letras de câmbio. Na realidade, além do circuito administrativo ser longo e comportar várias etapas(*) poderá estar sujeita a "atitudes" de retardamento (demora no aceite, atraso na remessa, atraso no desconto, etc), com nítido prejuízo para o credor. Economicamente a mobilização do crédito através de efeitos a receber comporta, comparativamente com outras formas de crédito, um custo relativamente elevado.

A mobilização antecipada de efeitos a receber é conseguida através de dois tipos possíveis de operações:

- * O endosso, que corresponde à liquidação dum débito pela transferência do direito a receber dum crédito titulado. Não é muito frequente o seu uso, pelo que nos dispensamos de o desenvolver;
- * O desconto - uma forma especial de endosso - que se traduz na realização antecipada do valor dum efeito a receber, numa instituição de crédito. É uma operação que ocupa, presentemente, uma posição de relevo no financiamento de curto prazo.

Através do desconto, o credor consegue, junto duma instituição de crédito, o recebimento do valor nominal do efeito, deduzido duma certa importância: os encargos do desconto. Estes encargos correspondem aos juros contados em função do prazo de vencimento, a uma comissão pelos serviços bancários, ao imposto e a despesas de expediente. Se os encargos forem suportados pelo aceitante (**), o credor terá todo o interesse em descontar o efeito, o mais rapidamente

(*) Em esquema, poderemos apresentar o seguinte circuito duma letra descontada:



(**) O título deste ponto não pressupõe esta hipótese, porquanto o credor, neste caso, teria sempre interesse em mobilizar antecipadamente o efeito.

possível. Interesses opostos serão os do aceitante que terá benefícios em reter e atrasar o aceite do efeito, durante o maior espaço de tempo que lhe seja possível.

Sendo os encargos de conta do credor (sacador ou portador), o envio para desconto deverá ser ponderado, tendo em atenção dois factores:

- a) O desconto é uma necessidade? A empresa tem necessidades financeiras que a obriguem a mobilizar este título de crédito ou, não tendo essas necessidades, dispõe de alternativas para a aplicação desses excedentes a taxas remunerativas mais vantajosas?
- b) Ponderou-se o custo da operação do desconto, confrontando-o com o de recursos alternativos? Muitas vezes desconta-se porque é o mais rápido e o mais fácil (ou porque é um hábito) sem, no entanto, se estudarem outras formas de financiamento.

O custo da operação desconto é duma maneira geral muito elevado, por dois motivos principais:

- 1º. Os juros e restantes encargos são antecipados, mas calculados sobre o valor nominal do título. Isto é, o portador dispõe apenas do valor descontado do capital ($VD = VN - ED$), mas paga encargos como se dispusesse do valor nominal(*)).
- 2º. Além dos juros do capital, suporta-se uma comissão pelos serviços bancários e despesas diversas (reais ou teóricas).

A título de exemplo admita-se que uma certa empresa descontou uma letra com o valor nominal de 1.500 contos quando faltavam 83 dias para o seu vencimento, tendo suportado os seguintes encargos: juros à taxa anual de 18%, comissão de cobrança de 0,5%, imposto 6% e despesas 500\$00. O valor líquido do desconto (2), será (em contos):

(*) VD (valor líquido do desconto ou valor descontado); VN (valor nominal); ED (encargos do desconto). A fórmula que a seguir se indica foi extraída de: Rodrigues, A. e Nicolau, I., Elementos de cálculo financeiro, Ed. O Rei dos Livros, Lisboa, 1974.

$$VD = 1.500 \left[1 - \left(\frac{85 \times 18}{36.500} + 0.005 \right) 1,06 \right] - 0,5$$

$$VD = 1.424,9$$

$$ED = 1.500 - 1.424,9 = 75,1$$

Como se referiu, nesta modalidade o portador paga encargos como se dispusesse dos 1.500 contos, quando, de facto, utiliza apenas o valor líquido, ou seja, 1.424,9 contos. Tal originará o aparecimento duma taxa de custo do capital superior à contratual, dada por:

$$i = \frac{75,1}{1.424,9 \times 85/365} = 22,63\%$$

Esta taxa tende a afastar-se tanto mais da taxa nominal, quanto mais elevada for esta última e quanto maior for o prazo da operação.

O volume de desconto está condicionado pela política monetária definida pelas autoridades competentes, (Banco de Portugal), porquanto, para cada empresa, é fixado um "plafond" de desconto, tendo em atenção as linhas estratégicas da referida política e as características da própria empresa (dimensão, volume de negócios, situação financeira, natureza da actividade, tipos de produtos, rendibilidade, etc.).

C - O "FACTORING" (FACTORIZAÇÃO)

O "factoring" ainda não foi muito difundido no nosso país. Consiste na compra firme de créditos, isto é, a empresa fornecedora cede a um estabelecimento financeiro os seus créditos comerciais em contrapartida de determinada remuneração.

Após a emissão da factura, a empresa envia um duplicado à sociedade "factoring", que a curto prazo coloca à

disposição daquela os fundos correspondentes. Por sua vez, a sociedade financeira compromete-se a:

- * Cobrar os créditos nas datas de vencimento;
- * Assegurar a gestão das contas correntes de clientes;
- * Garantir o risco resultante da falta de pagamento de clientes.

O "factoring" tem a vantagem da não exigência de um "plafond" máximo, tal como acontece com o desconto, permitindo o financiamento da empresa à medida do seu volume de negócios, visto estar estritamente ligado ao montante das facturas emitidas.

Quando utilizado, origina dois tipos de encargos: os juros calculados sobre as quantias efectivamente utilizadas pela empresa em função do prazo decorrido entre a data de utilização e a da cobrança do cliente; e a comissão dos serviços da entidade financeira.

A principal vantagem do "factoring" reside na possibilidade de mobilização dos fundos à medida das necessidades de tesouraria. O principal inconveniente é o da exigência duma taxa fixa (comissão à sociedade "factoring") independentemente do recurso ou não aos meios líquidos de pagamento.

3.3.3.3 Créditos bancários a curto prazo

O crédito bancário, contrariamente à mobilização de créditos, aumenta a liquidez da empresa mas em contrapartida do acréscimo do seu endividamento. Pode assumir formas diversas, das quais destacamos:

Corresponde ao saldo negativo da conta de depósitos à ordem. Para isso, estabelecem-se negociações prévias com a banca, quer para a sua autorização quer para a delimitação do seu volume. O descoberto negociado exige, quando assume o carácter de permanência, o seu caucionamento através de livranças ou outros títulos.

As razões do recurso ao descoberto bancário poderão ser múltiplas, desde o aumento da actividade, o atraso nas cobranças de clientes, a necessidade duma compra de matérias, até ao desajustamento resultante duma desigual distribuição dos custos ou proveitos de exploração.

Este tipo de crédito é dos menos onerosos para a empresa porque o seu quantitativo ajusta-se às variações do saldo da tesouraria, o mesmo não acontecendo com os restantes. E também aquele que melhor se enquadra no objectivo "tesouraria zero". Além disso, sendo os juros calculados apenas no fim de cada período (dado que não é possível conhecer antecipadamente o valor do descoberto) não apresentam os inconvenientes referidos no desconto e extensíveis, geralmente, às restantes formas de crédito a curto prazo.

B - AS FACILIDADES DE CAIXA

Embora com algumas semelhanças ao descoberto, diferem deste pelo facto de serem concedidas por prazos mais curtos e quantitativos mais limitados.

Visam suprir insuficiências temporárias de tesouraria e de curta duração, decorrentes do avolumar de

determinados pagamentos (*) - fornecedores, remunerações. As facilidades de caixa poderão ser negociadas para determinados períodos críticos da tesouraria, vindo a ser cobertas a breve prazo e regularmente pelas cobranças vincendas.

C - CRÉDITO DE CAMPANHA

Utilizado para empresas de actividade sazonal, o crédito de campanha tem como objectivo básico a cobertura dos desequilíbrios provocados pela irregularidade entre as entradas e as saídas de fundos. A regularidade dos consumos e fabricação aliada à irregularidade das vendas, ou vice-versa, origina a imobilização de um grande volume de "stocks" e, consequentemente, o agravamento da necessidade de fundos de maneio e a deterioração da tesouraria. O quantitativo do crédito de campanha depende da dimensão da empresa e da sua rentabilidade, da duração da campanha e das necessidades a financiar. Para isso, as empresas deverão planear com objectividade as entradas e saídas de fundos, por forma a apresentar um plano de tesouraria que reflecta, com o necessário rigor, a evolução esperada das suas disponibilidades ao longo do período.

D - O PRÉ-FINANCIAMENTO A EXPORTAÇÃO

A competitividade internacional e a capacidade de penetração nos mercados externos constituem chaves de êxito de qualquer economia. Daí a necessidade de promover e incentivar as exportações, proporcionando às empresas a possibilidade não só de manutenção da sua capacidade, como

(*) Muitas empresas fixam um dia certo para pagamento aos seus fornecedores. Tal prática poderá originar-lhe necessidades transitórias de fundos que serão cobertas a muito curto prazo pelas receitas de exploração.

também do seu incremento. A entrada de divisas constitui um movimento acarinhado pela generalidade dos países, donde todo o interesse em apoiar a produção para exportação.

A venda ao estrangeiro exige, quase sempre, a concessão dum prazo de recebimento incomportável com os recursos financeiros das empresas produtoras. Assim, os bancos poderão financiar os pagamentos da empresas em contrapartida da cedência dos créditos sobre o estrangeiro. Quando do recebimento, a empresa compromete-se, em regra, a proceder à operação cambial no banco financiador. Para este, um duplo proveito: o resultante do empréstimo concedido; e o resultante da operação cambial (receita de divisas). O risco bancário é reduzido na medida em que tem a garantia duma receita da empresa.

E - OUTROS EMPRÉSTIMOS A CURTO PRAZO

Outros créditos poderiam ser apontados. Dos mais frequentes salientamos: empréstimos correntes de tesouraria, normalmente garantidos por livranças aceites pela empresa e avalizadas pelos sócios; empréstimos caucionados com títulos negociáveis; pré-financiamento de contratos públicos, etc..

3.3.3.4 O diferimento dos débitos

Uma importante fonte de financiamento é, sem dúvida, o crédito de fornecedores. Uma boa gestão do crédito de fornecedores poderá originar poupanças consideráveis no custo do capital. O diferimento no pagamento a fornecedores poderá ser conseguido por várias vias:

- a) O atraso sucessivo nos pagamentos, ganhando-se alguns dias no prazo consentido pelo fornecedor (remessa do cheque pelo correio e à sexta-feira, a demora no aceite duma letra, a falta duma assina-

tura no cheque, etc., são artifícios largamente difundidos e que se traduzem, geralmente, em visíveis benefícios financeiros).

- b) O aceite de letras a prazos superiores aos concedidos para os débitos correntes. Se os encargos forem suportados pelo sacador, representa um financiamento gratuito; se forem suportados pelo aceitante, o custo corresponde aos encargos do desconto bancário. Ou seja, os efeitos comerciais representam um meio de duplo financiamento: para o aceitante, traduzido num crédito de fornecedores; para o sacador/credor, através do recurso ao desconto bancário ou ao endosso.
- c) A dilatação negociada do prazo de pagamento pode constituir, também, um poderoso meio de financiamento. É claro que este aumento de prazo origina, normalmente, custos de capital para o devedor que deve ser comparado com alternativas possíveis de financiamento. Imperativos de ordem comercial devem pautar as acções e decisões neste domínio.

Como exemplo, admita-se uma empresa com um volume de compras anual de 750.000 contos, com um prazo médio de pagamentos de 40 dias. Devido a dificuldades permanentes de liquidez, viu-se forçada a negociar com os seus credores a dilatação daquele prazo para 60 dias. Os credores mostraram-se receptivos a esta solução mas, com a condição, de ser retirado o usual desconto de pagamento de 2%.

Vejamos as consequências, para a empresa, desta decisão:

- 1) Saldo médio de fornecedores (anterior) 82.200 contos
2) Saldo médio de fornecedores após o acordo 123.300 contos

Redução da N.F.M. (financiamento) 41.100 contos

A dilatação do prazo de 40 para 60 dias permitirá à empresa um financiamento por crédito de fornecedores na ordem dos 41.100 contos. Mas a que preço? Admitindo que o saldo inicial de fornecedores era de 70.000 contos o custo desta decisão seria de:

$$C = 696.700 \times 0.02 = 13.934 \text{ contos.}$$

Assim, para se obter um financiamento de 41.100 contos a empresa deixou de realizar benefícios financeiros de 13.934 contos. A taxa de custo desta decisão será de:

$$i = 13.934/41.100 = 33,9\%$$

o que representa uma alternativa bastante onerosa.

Análises deste tipo levar-nos-ão à procura de outras alternativas, visando a minimização do custo e dos riscos dos recursos de tesouraria. Com isto queremos dizer que, em muitos casos, poderá compensar o recurso a outras fontes de financiamento para não se perderem os benefícios financeiros concedidos pelos fornecedores, nomeadamente os descontos de pagamento.

3.3.4 GESTÃO CORRENTE DA LIQUIDEZ

3.3.4.1 A posição da tesouraria

A posição da tesouraria corresponde ao seu valor num determinado momento. É traduzida pelo nível dos valores em caixa, em bancos, títulos mobilizáveis e pelo quantitativo dos créditos bancários utilizados, isto é, pelos quantitativos dos seus componentes activos e passivos.

Dos vários componentes activos da tesouraria, merecem-nos uma atenção especial os depósitos em conta, não só por representarem o volume mais acentuado mas por estarem associados a um importante conceito: a data-valor. Esta representa a data em que os movimentos bancários se tornam efectivos. Compete ao tesoureiro a gestão não apenas da posição contabilística das contas, mas também em data-valor, aproveitando os benefícios que poderão resultar do desfaseamento ("float") entre o movimento contabilístico-financeiro e o movimento bancário.

Admita-se que uma empresa depositou em 15/11, 100 contos em dinheiro e 250 contos em cheque. Considerando um prazo médio de cobrança dos cheques de 5 dias úteis, teríamos (em contos):

Dia	Descrição	Movimento NORMAL		Movimento DATA-VALOR	
		Entradas	Saldo	Entradas	Saldo
15	Depósito em dinheiro	100	100	100	100
15	Depósito em cheque	250	350	-	100
22	Cobrança do cheque	-	350	250	350

Como se referiu, entre os dias 15 e 22 a posição contabilística seria de 350 contos na conta à ordem, enquanto que o valor realmente disponível era de apenas 100 contos.

O tesoureiro poderá "jogar" com o desfaseamento bancário a seu favor. Assim, para evitar situações de descoberto temporário deverá procurar o máximo de disponibilidade dos valores recebidos (cheques visados, cheques cativos, levantamento de cheques, etc.,). Inversamente, procurará aumentar o desfaseamento nos seus pagamentos. Além das técnicas já referidas anteriormente, poderá obrigar os seus credores a depositar os cheques emitidos, cruzando-os.

Assim, no exemplo citado, se a empresa tivesse necessidade de efectuar um pagamento de 500 contos, durante esse período, os elementos apresentados poderiam levar-nos à conclusão da sua impossibilidade. De facto, se o tesoureiro tiver a garantia que num dos 3 a 4 dias seguintes irá proceder a cobranças não inferiores a 150 contos, não correria grandes riscos se emitisse um cheque cruzado ao seu fornecedor. Se a cobrança se vier a materializar em dinheiro, a cobertura estará assegurada, se for em cheque manda cativá-lo junto da sua instituição de crédito, assegurando a sua boa cobrança.

Do exposto ressalta o interesse que advém para a empresa duma gestão da liquidez fundamentada em dois tipos de registo: contabilístico e data-valor. Esta informação permitirá não só uma mais adequada gestão das necessidades e dos recursos, como também evitar situações de descoberto reduzindo, conseqüentemente, o custo do financiamento.

3.3.4.2 Um caso de gestão dos recursos de tesouraria

A empresa KAPA dedica-se à produção duma certa gama de artigos quer para o mercado interno, quer para exportação. As vendas no mercado interno são realizadas da seguinte forma: 10% a p.p. e 90% a crédito. Das vendas a crédito cerca de 60% são cobradas por saques a 90 d/d e as restantes num prazo médio de 45 dias. As exportações são cobradas: 30% no acto de expedição, 35% a 60 dias e 35% a 90 dias. As compras de matérias são pagas a 30 e 60 dias (50% em cada prazo, aproximadamente). As restantes despesas são pagas a pronto, exceptuando-se as despesas com o pessoal, em que cerca de 40% correspondem a encargos sociais pagos no mês seguinte.

Dados históricos permitem verificar que das letras emitidas cerca de 40% são reformadas por novos saques a 60 d/d. Os encargos desta reforma (só é admitida uma reforma) são suportados pelo aceitante.

Para o 2o semestre/198x, foram previstos os seguintes valores (em contos):

QUADRO A

RUBRICA	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
VENDAS						
Exportações	13.000	14.000	18.000	21.000	25.000	27.000
Mercado interno	14.000	18.000	13.000	16.000	19.000	21.000
TOTAL	27.000	32.000	31.000	37.000	44.000	48.000
COMPRAS	15.000	23.000	24.000	22.000	21.000	20.000
DESPESAS COM O PESSOAL	12.000	12.000	8.000	8.000	8.000	16.000
OUTRAS DESPESAS EXPLOR.	3.000	3.000	3.000	3.500	3.500	3.500

Os efeitos sobre a tesouraria indicam-se no quadro

QUADRO B (*)

RUBRICAS	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEBIMENTOS (**)			
Vendas do mês			
- mercado interno	1.600	1.900	2.100
- exportações	6.300	7.500	8.100
Cobranças de clientes			
- mercado interno	14.040	14.400	12.780
- exportações	9.450	11.200	13.650
TOTAL	31.390	35.000	36.630
PAGAMENTOS			
Compras	23.500	23.000	21.500
Despesas com o pessoal	8.000	8.000	13.715
Outras despesas	3.500	3.500	3.500
TOTAL	35.000	34.500	38.715
SALDO DO PERÍODO	- 3.610	+ 500	- 2.085

(*) Como os restantes meses envolvem valores alheios a este semestre, limitamos a nossa análise ao último trimestre. Consideraram-se todos os valores referidos ao fim de cada mês.

(**) Não foram consideradas as devoluções de letras resultantes da reforma. Sendo os encargos de conta do aceitante, haverá todo o interesse em descontá-las o mais brevemente possível, dado repercutir o custo sobre o cliente.

Como se pode verificar, a actividade da empresa apresenta-se com alguma sazonalidade, repercutindo-se os "maus" meses de verão no défice de tesouraria nos meses do outono. Admitindo que o volume de vendas em Janeiro do ano seguinte era equivalente à média dos meses de Novembro e Dezembro (46.000 contos) e que se mantinham os restantes encargos, verificar-se-ia nesse mês um saldo de tesouraria positivo na ordem dos 6.200 contos. Esta informação é condicionante das medidas a tomar para fazer face ao défice do trimestre. Iremos admitir em 30/9 um saldo positivo de tesouraria de 500 c.

A questão que se coloca é como financiar esta necessidade de financiamento, ou seja, que tipos de crédito se poderão utilizar e em que importância. Várias alternativas foram colocadas à disposição da empresa:

- * O desconto de letras. Os encargos do desconto são os seguintes: juros à taxa anual de 18.5%, comissão de cobrança 0.5%, imposto 6%;
- * Pré-financiamento à exportação. O crédito é concedido por um prazo de 60 dias, não renovável, vencendo juros antecipados à taxa anual de 19% (imposto 6%);
- * Crédito de campanha a 6 meses, vencendo juros no fim do prazo à taxa anual de 20% (imposto 6%);
- * Descoberto bancário, vencendo juros à taxa anual de 21.5% (imposto 6%), não podendo exceder os 5.000 contos;
- * Empréstimos de tesouraria a 90 dias, vencendo juros antecipados à taxa anual de 19.25% (imposto 6%).

Uma multiplicidade de hipóteses se colocam quanto aos recursos a utilizar dado que, não sendo mutuamente exclusivos, poderão ser utilizados em conjunto(*). Para efei-

(*) Excluímos a hipótese de alterações sobre os prazos médios de recebimentos e de pagamentos por se tratar duma matéria com repercussões comerciais.

tos de análise iremos estudar as repercussões sobre os custos financeiros de cada uma das alternativas, tendo em vista um duplo objectivo: assegurar um saldo de tesouraria positivo que não exceda os 1.000 contos; minimização dos encargos de carácter financeiro.

- * O desconto de letras tem a vantagem de ser flexível. Poderemos descontar em cada mês o montante necessário para a cobertura do défice da tesouraria. Assim, no mês de Outubro descontaríamos em primeiro lugar os efeitos vencíveis em Novembro, visto o saldo deste mês ser positivo e, sendo insuficientes, os vencíveis em Dezembro procurando, assim a minimização dos encargos do desconto.

Em Outubro havia em carteira 9.720 contos de letras vencíveis em Novembro (saques sobre as vendas de Agosto), das quais se poderiam mobilizar 3.700 contos. Ao fazê-lo, estamos a reduzir os recebimentos de Novembro, nesse volume, passando a tesouraria para valores negativos em cerca de 3.200 contos. Para evitar novo processo de desconto em Novembro, poderíamos então recorrer a letras vencíveis em Dezembro (saques de Setembro). Como em Dezembro haverá necessidade de recurso a novo desconto (não colocamos a hipótese de o quantitativo das letras descontadas em Outubro serem suficientes para cobrir o défice de Dezembro, porquanto representaria o pagamento de 2 meses de juros inutilmente), parece-nos a hipótese mais racional. Assim, dos 7.020 contos de letras sacadas em Setembro e vencíveis em Dezembro, procederemos ao desconto de 3.750 contos. Em Dezembro o saldo de tesouraria será negativo de 5.835 contos, pelo que procederemos ao desconto de letras no valor de 5.500 contos vencíveis em Janeiro, não acarretando quaisquer problemas de tesouraria neste último mês.

- * Poderá recorrer-se ao pré-financiamento à exportação nos montantes de 3.750 contos em Outubro (vencíveis em Dezembro) e 5.550 contos em Dezembro (vencíveis em Fevereiro).

- * O crédito de campanha, embora utilizável, é o menos aconselhável na medida em que obriga ao pagamento de juros sobre excedentes de tesouraria durante uma parte do prazo em que é utilizado (*).
- * O descoberto bancário constitui a modalidade que melhor se adapta às flutuações da tesouraria. Neste exemplo seria possível o recurso a este tipo de financiamento, porquanto:

SALDOS DA TESOURARIA	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO
Do mês	- 3.610	+ 500	- 2.085	+ 6.200
Acumulado	- 3.110	- 2.610	- 4.695	+ 1.505

- * Por último, os empréstimos de tesouraria poderiam ser solicitados no mês de Outubro para cobertura do défice global (não nos parece racional o pedido de dois financiamentos independentes para cada um dos meses, visto traduzirem-se num custo financeiro equivalente, mas num custo administrativo mais elevado).

Vejamos então o quadro síntese dos custos financeiros originados por cada uma das soluções(**):

(pág. seguinte)

Do exposto se verifica da importância duma certa reflexão sobre os fluxos da tesouraria e da forma de financiamento das suas necessidades.

Dá o recurso a determinados instrumentos de gestão sem o que não seria possível uma racionalidade nas decisões do responsável financeiro quando no exercício da sua actividade.

(*) Neste caso seria necessário um estudo sobre o rendimento que resultaria da aplicação dos excedentes, o que está fora do âmbito deste exemplo.

(**) Considera-se que os valores se referem ao fim de cada mês. Foi desprezada a actualização dos juros (para efeitos comparativos), quando vencíveis em momentos distintos, por não se alterarem as conclusões a que chegámos.

QUADRO SÍNTESE DOS CUSTOS FINANCEIROS

RUBRICAS	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	ANO SEGUINTE	TOTAL ENC.
1. DESCONTO DE LETRAS					
* Valores descontados	3.750		5.500		
* Encargos do desconto	140		120		260
* Saldos tesouraria	500	1.000	545		
2. PRÉ-FINANCIAMENTO					
* Valor financiamento	3.750		5.550		
* Juros	125		185		310
* Saldos tesouraria	515	1.000	545		
3. CRÉDITO DE CAMPANHA					
* Valor do crédito	5.200				
* Juros	-			550	550
* Saldos tesouraria	2.090	2.590	505		
4. DECOBERTO BANCÁRIO					
* Quantitativos	-	3.110	2.668	4.805	
* Juros		58	51	90	199
* Saldos tesouraria	- 3.110	- 2.668	- 4.804	+ 1.300	
5. EMPRÉSTIMO DE TESOURARIA					
* Quantitativos	5.500				
* Juros	277				277
* Saldos tesouraria	2.113	2.613	528		

3.4 Instrumentos de gestão da tesouraria

3.4.1 MEIOS CLÁSSICOS DE GESTÃO

As fontes de informação para a gestão da tesouraria têm sido os elementos fornecidos pela contabilidade. Com base neles, têm-se elaborado o orçamento e o plano de tesouraria, instrumentos básicos da gestão tradicional.

No entanto, a contabilidade preocupa-se, fundamentalmente, com os fluxos reais (financeiros e económicos). Quanto aos fluxos monetários limita-se ao registo dos recebimentos e dos pagamentos, isto é, dos factos que alterem a situação patrimonial da empresa. Daí, a evidenciação contabilística de lucros avultados mas com disponibilidades escassas, de elevadas reservas mas com uma tesouraria fraca ou negativa.

Esta verificação justifica-se pelo facto da contabilidade não pode ser considerada como um instrumento de gestão da tesouraria. No entanto, constitui uma importante fonte de informações que o gestor financeiro deve saber interpretar e completar. Em termos temporais a informação contabilística apresenta-se muito insuficiente. Evidencia os direitos e as obrigações a curto prazo, mas não estabelece prioridades, tendo em conta os respectivos prazos de vencimento, elemento fundamental para uma equilibrada gestão de tesouraria, donde a necessidade de instrumentos mais adequados para essa função.

A - O PLANO DE TESOURARIA

O plano de tesouraria (*) é um quadro discriminativo de todos os recebimentos e pagamentos de determinado período. Constitui um instrumento de gestão a curto prazo

(*) Na parte D, retomaremos a noção de plano de tesouraria, mas numa perspectiva de gestão a médio e longo prazos.

que permite ao gestor financeiro o conhecimento atempado dos possíveis desequilíbrios entre as entradas e saídas de meios líquidos, proporcionando-lhe o seu prévio ajustamento.

Quanto ao seu conteúdo, o plano de tesouraria poderá ser apresentado da seguinte forma:

PLANO DE TESOURARIA

DESCRIÇÃO	Período	Período	Período
1. RECEBIMENTOS DE EXPLORAÇÃO			
* Vendas a p.p.			
* Prestações serviços a p.p.			
* Outras receitas a p.p.			
* Cobranças de clientes			
* Outras cobranças			
TOTAL RECEB.EXPLORAÇÃO			
2. PAGAMENTOS DE EXPLORAÇÃO			
* Compras a p.p.			
* Fornecedores			
* Estado			
* Despesas com o pessoal			
* Impostos e taxas			
* Outras despesas de exploração			
TOTAL PAGAM.EXPLORAÇÃO			
3. SALDO DE EXPLORAÇÃO			
4. OPERAÇÕES INVESTIMENTO			
* Cessão de imobilizados			
* Investimentos			
5. SALDO APÓS OPER.INVESTIMENTO			
6. OPERAÇÕES DE FINANCIAMENTO			
* Contracção de empréstimos			
* Reembolso de empréstimos			
* Juros de empréstimos			
7. SALDO APÓS OPER.FINANCIAMENTO			
8. OPERAÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO			
* Dividendos			
* Adiantamentos p/c de lucros			
9. SALDO DA TESOURARIA			
*** Do período			
*** Acumulado			

O estabelecimento dum plano de tesouraria pressupõe um correcto posicionamento das importâncias nos respectivos vencimentos, donde resulta uma grande exigência na análise dos factos geradores dos fluxos financeiros e económicos (dívidas activas e passivas, custos e proveitos) e dos seus prazos de transformação em meios líquidos.

A necessidade de pormenor deste tipo de informações leva a que, na prática, um plano de tesouraria não seja mais do que a sobreposição de um conjunto de sub-planos com maior grau de pormenor. Assim, a título de exemplo, a verba inscrita em pagamentos ao Estado poderá resultar dum plano pormenorizado sobre as várias entidades do sector público e a forma de pagamento a cada uma delas (Iva, segurança social, imposto profissional, taxas, contribuições em mora, etc.). Também as operações de financiamento resultarão dum plano muito mais pormenorizado tendo em atenção quer a sua natureza, quer a sua origem (*).

O plano de tesouraria deve ser um instrumento flexível, sem o que poderá correr o risco de se tornar ineficiente e inadequado para efeitos de gestão. Sempre que o gestor financeiro disponha de elementos que lhe alterem verbas inscritas no plano, este deverá ser ajustado em função dos novos valores. Só assim será possível a tradução duma posição que se pretende o mais próximo possível da real.

Em síntese, o plano de tesouraria é um instrumento de decomposição das entradas, saídas e potencialidades monetárias da empresa, permitindo ao gestor financeiro antecipar as suas acções de procura de fontes de financiamento ou de meios de aplicação dos excedentes, visando a redução do ris-

(*) Através de quadros demonstrativos, deverão evidenciar-se, em cada período, além dos recursos financeiros utilizados, os disponíveis mas não utilizados (ex: efeitos mobilizáveis não descontados, créditos bancários autorizados, etc.).

co na gestão monetária, a ocorrência de custos desnecessários ou a realização de proveitos acessórios.

B - O ORÇAMENTO DE TESOUREARIA

Este instrumento corresponde também a um quadro de previsão de entradas e de saídas de meios monetários, assemeelhando-se muito ao plano de tesouraria. Difere deste último por dois motivos principais:

a) No domínio da concepção: enquanto que o plano de tesouraria é um instrumento concebido para a gestão corrente da tesouraria (escalonamento nas datas das entradas e saídas de meios líquidos), o orçamento de tesouraria é uma consequência dum processo mais global da empresa: a orçamentação. O orçamento de tesouraria poderá ir ao pormenor mensal dos pagamentos e dos recebimentos; não vai, no entanto, ao posicionamento daqueles valores nas datas tal como devem constar do plano de tesouraria.

b) No domínio da decisão: o orçamento de tesouraria como quadro de harmonização entre as receitas e as despesas de um dado período, permite a tomada de decisões no lançamento, de certos programas ou acções. Embora evidenciando os valores previstos das disponibilidades, não permite a tomada de decisões no âmbito da gestão da caixa ou dos bancos, o que já é possível com o plano de tesouraria.

Nas empresas que utilizam o planeamento como um importante instrumento de gestão, o orçamento de tesouraria - tal como os restantes - constituirá uma indispensável peça de controlo, através da evidenciação dos desvios entre as realizações e as previsões.

3.4.2 TENDÊNCIAS RECENTES

Dada a grande ligação aos elementos contabilísticos, os instrumentos tradicionais têm-se revelado insuficientes na gestão da tesouraria. Lembramos a este propósito o

registro em data-valor, informação omissa nos elementos tradicionais. Também a contabilidade se mostra insuficiente no tratamento dos custos fixos e dos custos variáveis e, em muito maior grau, na informação dos prazos de realização dos custos e dos proveitos.

Para além do mercado financeiro externo (banca, fornecedores, clientes, sócios, etc.), compete ao gestor da tesouraria a definição duma adequada estrutura interna. Este objectivo envolve a preocupação com dois aspectos relevantes:

- a) Reforma dos circuitos financeiros;
- b) Instituição dum sistema de gestão da tesouraria em data-valor.

A - REFORMA DOS CIRCUITOS FINANCEIROS

A reforma ou alteração dos circuitos financeiros deverá ter como objectivos básicos:

- 1. Aceleração dos recebimentos;
- 2. Retardamento dos pagamentos.

Para os realizar, muitas acções poderão ser levadas a efeito, das quais destacamos:

- * Métodos de facturação mais eficazes: quando os clientes pagam a x dias da data de recepção da factura, o atraso de poucos dias acarretará custos desnecessários, por vezes gravosos, para a empresa;
- * Racionalização do trabalho administrativo dos cheques e efeitos recebidos: em muitas empresas os circuitos são tão longos e complexos que, antes de serem depositados, os cheques e/ou efeitos circulam durante alguns dias. A simplificação do tratamento administrativo, nomeadamente o recurso a micro-filme, fotocópias, etc., é um dos aspectos importantes a ter em conta nesta área funcional;
- * Métodos de gestão das contas de clientes: um controlo mais apertado ao crédito sobre os clientes, traduzir-se-á numa redução do prazo de recebimentos com os consequentes benefícios daí decorrentes. Ex: recurso a sociedades "factoring";

- * Alteração dos meios de recebimento: a cobrança de clientes através de cheques traduz-se, em regra, no atraso de alguns dias no prazo de recebimentos. Seria mais vantajoso o uso de letras (*), que além de constituírem uma garantia adicional permitem a apresentação a pagamento mais atempadamente. Também, os efeitos a receber apresentados à cobrança via banco deverão ser enviados com a antecedência necessária. Para recebimentos do estrangeiro deverá recorrer-se a ordens telegráficas ou ao telex.
- * Centralização da gestão da liquidez: em empresas com muitos estabelecimentos, a descentralização das operações monetárias envolve a multiplicação de fundos em caixa, em bancos, transferidos, etc. Daí muitas empresas (especialmente multinacionais) centralizarem a sua tesouraria numa direcção ou departamento financeiro. Minimizando o volume de fundos dispersos, a centralização levanta, no entanto, problemas ao nível da comunicação e da circulação documental ();
- * Utilização, ao máximo, do pagamento em cheques aos fornecedores: o seu envio poderá ser retardado e o seu desembolso poderá ocorrer apenas alguns dias após a data de envio;
- * Efectivação dos pagamentos no limite do tempo. Ex: enviar o pagamento do IVA no último dia possível;
- * Escolha razoável das datas de pagamento: deverão evitar-se os pagamentos a fornecedores no fim ou no início de cada mês, dadas as restantes obrigações da empresa (ordenados, impostos, etc). Também a escolha da(s) data(s) de pagamento deve ter em conta a evolução normal das cobranças de clientes e do saldo da tesouraria. Em síntese, a fixação das datas de pagamento deve ter em atenção os restantes movimentos que afectam a tesouraria;
- * Melhoria nas comunicações quer internas, quer externas: Nos Estados Unidos algumas empresas têm a sua rede de computadores ligada à rede bancária. Conseguem, assim, uma informação permanente, rápida e actualizada. A informática introduziu melhorias sensíveis neste domínio e dota a empresa de potencialidades que, doutra forma, seriam ina-

(*) Devido ao custo da letra e ao trabalho administrativo que envolve, o seu uso deverá ponderar-se em cada caso.

() Nos Estados Unidos da América, foram concebidas técnicas que visam minimizar estes inconvenientes. Entre essas técnicas refiram-se: "Pouch loose"; "Area concentration"; e, "Loose-box".

cessíveis. Serão estes aspectos que trataremos no ponto seguinte.

B - SISTEMA DE REGISTO EM DATA-VALOR

Trata-se dum sistema de registo que consiste em repartir os fluxos financeiros em função das suas datas de realização. Para isso, os fluxos deverão ser previamente classificados de acordo com a seguinte matriz:

=====	
MONTANTE	DATA-VALOR

Certo	Certa
Incerto	Certa
Certo	Incerta
Incerto	Incerta

Por cada conta bancária o tesoureiro deverá definir um documento síntese, onde diariamente registre informações recebidas e as decisões tomadas (descontos efetuados ou cancelados, compra de títulos, etc.)

3.5. A tesouraria e a informática

Há alguns anos atrás, poucas empresas tinham o ensejo de recorrer à informática como um poderoso instrumento de gestão; hoje tal recurso é, não só possível, como também indispensável à maioria das empresas. Para esta situação muito contribuíram as profundas alterações quer de ordem técnica quer de ordem lógica.

3.5.1 EVOLUÇÃO DA INFORMÁTICA

3.5.1.1 De ordem técnica

Entre os aspectos evolutivos mais relevantes, salientamos os seguintes:

a) Mini e micro informatização. O processo de miniaturização dos componentes electrónicos, aliada a uma redução significativa do seu custo, originou consequências várias, entre as quais:

- * Redução do custo dos sistemas. A redução do preço dos componentes electrónicos tem sido tão forte que se faz sentir sensivelmente no preço dos sistemas informáticos. Só assim um grande número de empresas têm acesso a um instrumento que, doutra forma, seria exclusivo dos mais dotados económica e financeiramente;
- * Simplificação das condições de emprego. A grande redução no volume, aliada a alterações nas condições de climatização, permitiu não só racionalizar o espaço dedicado à informática, como também a distribuição de meios por múltiplos utilizadores;
- * Compatibilização dos sistemas. A oferta de sistemas compatíveis permite à empresa o recurso a fornecedores com condições mais vantajosas. A "distribuição" da informática pelos vários serviços da empresa torna-se, assim, uma solução mais simples e menos onerosa;

b) Tratamento directo de novos suportes.

Acentuado avanço na recolha e tratamento dos dados e no manuseamento da informação, permite um diálogo directo entre o utilizador e a máquina e uma grande flexibilidade da informação;

- * O incremento dos suportes magnéticos (disquetes, discos amovíveis, bandas, etc), possibilita uma grande flexibilidade na recolha, manutenção e transferência da informação. Só assim é possível uma grande descentralização dos sistemas informáticos.

- c) Tele-informática. O avanço neste domínio tem sido extraordinário. A ligação a uma rede telefónica ou telegráfica ou a um sistema nacional de transferência de dados (Transdata), permite ultrapassar as barreiras da comunicação inter-empresas e no interior da própria empresa, possibilitando uma grande liberdade quanto à localização dos meios informáticos.

3.5.1.2 De ordem lógica

A multiplicidade de aplicações e a sua versatilidade transformaram o computador num meio imprescindível à gestão empresarial. Estas aplicações podem ser classificadas em três grupos:

- a) Processamento em lote. Trata-se do tratamento por lotes de dados. Justifica-se quando estes são numerosos e não há interesse em processá-los individualmente;
- b) Processamento em tempo real. Consiste no tratamento simultâneo de todos os os elementos (previamente definidos) em face de determinado dado. Assim, a título de exemplo, na gestão da tesouraria, o pagamento duma comissão a um vendedor ou agente, poderia:
 - 1. Actualizar a conta de comissões dessa entidade;
 - 2. Afectar o centro de custos correspondente;
 - 3. Actualizar as contas de obrigações fiscais;

4. Actualizar as contas da contabilidade;
5. Actualizar as correspondentes linhas do plano e orçamento de tesouraria, efectuando as correções que daí adviessem (ajustamento dos dados reais, dos dados orçamentados, do controlo orçamental);
6. Actualizar os mapas e outros elementos de gestão corrente da tesouraria (folha de caixa, diário de bancos, quadros financeiros, etc).

c) Folhas de cálculo e escritório electrónico.

O desenvolvimento de programas como o "lotus", o "multiplan", "sinfony", etc. permite a concepção de quadros-modelo de síntese de grande relevância para a gestão, quer pelas possibilidades de análise dos dados históricos, quer pela flexibilidade na orçamentação e simulação de valores futuros. O escritório electrónico, permitindo uma gestão integrada da área administrativa da empresa, simplifica-a extraordinariamente e, ao mesmo tempo, acelera o contacto e a troca de informações entre os vários sectores da empresa.

Como se pode verificar, a tesouraria não pode ser alheia a toda esta evolução informática. Necessitando de um grande volume de informações e duma permanente actualização de valores, a informática será um poderoso instrumento ao seu serviço.

3.5.2 VANTAGENS DA INFORMÁTICA NA GESTÃO DA TESOUREARIA

Procurando fazer uma síntese das vantagens decorrentes da utilização da informática, vamos situar a nossa análise a três níveis: gestão das operações internas, relação com a banca, simulação.

3.5.2.1 Gestão das operações internas

A tesouraria deve ser entendida como um sub-sistema de informação da empresa (*) em permanente interacção com os restantes sub-sistemas internos (contabilidade, gestão de "stocks", gestão comercial, património, etc.) e com o ambiente (taxas de juro, de câmbio, política monetária, inflação, etc). Daí a necessidade duma comunicação permanente com esses sub-sistemas.

A informática poderá assumir um papel relevante na rapidez e fiabilidade dessa comunicação (alteração de processos de fabrico, redução brusca no volume de facturação, alteração das condições de pagamento do principal fornecedor descida no "plafond" de descoberto, etc). Através duma gestão integrada, a tesouraria poderá dispor duma actualização constante e atempada dos seus elementos bastando, para tal, a leitura das informações recolhidas pelos vários sub-sistemas.

Ao nível da gestão corrente, a informática permitirá a relevação simultânea de cada facto nos vários documentos financeiros (**). Entre eles destacamos três elementos, importantes de que a gestão tradicional dificilmente conseguiria dispor (principalmente os dois primeiros):

(*) Este assunto será mais desenvolvido no capítulo 4 - Planeamento da tesouraria.

(**) A este título veja-se o exemplo apresentado no ponto 3.5.1.2 - Evolução de ordem lógica.

3.5.2 VANTAGENS DA INFORMÁTICA NA GESTÃO DA TESOURARIA

Procurando fazer uma síntese das vantagens decorrentes da utilização da informática, vamos situar a nossa análise a três níveis: gestão das operações internas, relação com a banca, simulação.

3.5.2.1 Gestão das operações internas

A tesouraria deve ser entendida como um sub-sistema de informação da empresa (*) em permanente interacção com os restantes sub-sistemas internos (contabilidade, gestão de "stocks", gestão comercial, património, etc.) e com o ambiente (taxas de juro, de câmbio, política monetária, inflação, etc.). Daí a necessidade duma comunicação permanente com esses sub-sistemas.

A informática poderá assumir um papel relevante na rapidez e fiabilidade dessa comunicação (alteração de processos de fabrico, redução brusca no volume de facturação, alteração das condições de pagamento do principal fornecedor descida no "plafond" de descoberto, etc.). Através duma gestão integrada, a tesouraria poderá dispor duma actualização constante e atempada dos seus elementos bastando, para tal, a leitura das informações recolhidas pelos vários sub-sistemas.

Ao nível da gestão corrente, a informática permitirá a relevação simultânea de cada facto nos vários documentos financeiros (**). Entre eles destacamos três elementos, importantes de que a gestão tradicional dificilmente conseguiria dispor (principalmente os dois primeiros):

(*) Este assunto será mais desenvolvido no capítulo 4 - Planeamento da tesouraria.

(**) A este título veja-se o exemplo apresentado no ponto 3.5.1.2 - Evolução de ordem lógica.

Este tipo de serviços não se coaduna muito com a existência de múltiplos bancos com que a empresa trabalha regularmente. Por isso, a necessidade sentida, por empresas em países mais avançados neste domínio, de adoptarem determinadas estratégias tendentes a:

- 1) No imediato: concentração num determinado banco das operações representativas de fluxos financeiros de carácter mais incerto ou aleatório (emissão de cheques, cobranças por transferência, etc);
- 2) A prazo: escolha dum banco-chave onde será concentrada a gestão da tesouraria e a maioria dos movimentos comerciais da empresa.

Tudo o que foi exposto envolve a definição duma completa base de dados, bem como as regras de segurança por forma a que os utilizadores tenham acesso à informação necessária e suficiente à sua gestão quotidiana.

3.5.2.3 A simulação

A simulação consiste na construção de vários cenários procurando explicar as consequências de alterações provocadas em certas variáveis. Pressupõe a análise e estabelecimento das inter-relações dos elementos que compõem determinado caso a estudar.

Assim, no domínio da tesouraria, poderia estudar-se o efeito duma redução ou aumento do prazo de pagamentos a fornecedores sobre os custos financeiros, sobre o nível da tesouraria, nas necessidades de financiamento, etc..

Isto é, através da simulação (*), o gestor dispõe duma importante ferramenta para a tomada de decisões: vários cenários alternativos, de acordo com as realidades definidas.

Simulação sem recurso à informática torna-se limitada, insuficiente, morosa, donde a indispensabilidade deste instrumento de apoio.

Os programas de simulação podem ser concebidos de duas maneiras complementares:

- a) Tratamento isolado de um problema. Neste caso, deverá fazer-se uma abstracção do conjunto de dados da empresa, preocupando-nos apenas com os necessários para o estudo do problema em causa. Apoiará a decisão em questões tais como: efeitos sobre o custo do capital de várias alternativas de financiamento; opção entre a compra, aluguer ou "leasing" de imobilizados; opção entre a rejeição/aceitação dum prazo de pagamento a 30 dias com $x\%$ de desconto ou a 60 dias com $y\%$, ou a 120 dias através de efeitos sem encargos (análise dos efeitos sobre o custo, saldo da tesouraria, necessidade de financiamento)
- b) Tratamento integrado. Neste caso concebe-se um modelo que englobe todos os dados da empresa. Trata-se dum sistema de gestão integrada, pelo que se apresenta muito mais complexo que o anterior, dada a multiplicidade de variáveis e das suas inter-relações. Como exemplo poderemos citar as implicações no volume de negócios, na situação financeira, no balanço, nos custos, no nível de financiamento, no saldo da tesouraria, etc., provocadas por um agravamento/desagravamento do prazo de rotação de "stocks" de matérias ou duma alteração do prazo de recebimento/pagamento, ou duma baixa da taxa de juro do crédito bancário, etc..

(*) Esta técnica exige a definição de modelos matemáticos, a selecção e classificação das variáveis (controláveis, incontrolláveis, aleatórias), a análise profunda das relações entre essas variáveis e das consequências para o cenário pretendido da sua variação, bem assim as probabilidades de ocorrência dos diversos valores.

Em síntese, tendo o gestor da tesouraria de tomar decisões no âmbito do equilíbrio das contas, dos financiamentos e das aplicações dos excedentes, torna-se imperativo o conhecimento rápido e oportuno dos factos que possam influenciar essas decisões. A informática poderá dotar a empresa de elementos de gestão que, doutra forma, lhe seriam inacessíveis, o que a coloca em situação de privilégio relativamente aos restantes instrumentos.

PARTE D

PLANEAMENTO DA TESOURARIA

SUMÁRIO

4.1 Introdução

4.2 Plano financeiro e de tesouraria

4.2.1 OBJECTIVOS DO PLANO FINANCEIRO

4.2.2 RESTRIÇÕES E CONDICIONANTES

4.2.3 O PLANO DE TESOURARIA

4.3 Estrutura sistémica da tesouraria

4.3.1 ARTICULAÇÃO INTERNA DA TESOURARIA

4.3.2 PLANEAMENTO FUNCIONAL

4.3.3 A NEGOCIAÇÃO

4.3.4 OUTROS ELEMENTOS DO PLANEAMENTO DA TESOURARIA

4.4 Vantagens do planeamento da tesouraria

4.5 Orçamentos da tesouraria

4.5.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA

4.5.2 COMPONENTES DO ORÇAMENTO DA TESOURARIA

4.5.3 ORÇAMENTO FINANCEIRO

4.5.4 PERÍODO ORÇAMENTAL

4.1 Introdução

O planeamento, uma das funções básicas da gestão das organizações, tem como principal objectivo a adequação do nível de actividade aos objectivos propostos, ou a adequação dos objectivos às limitações e restrições da organização. Isto é, o planeamento visa facilitar a realização dos objectivos das empresas e adequar o desempenho dos seus membros.

A administração da empresa, utilizando a metodologia do planeamento, deverá definir um plano estratégico. Este deve contemplar, fundamentalmente:

- a) Os objectivos gerais da empresa;
- b) As diversas estratégias da empresa;
- c) Os principais programas de acção;
- d) Factores do ambiente;
- e) Considerações de política geral.

Do plano estratégico resulta a definição dos vários planos parcelares, dos quais destacamos o financeiro.

4.2. Plano financeiro e de tesouraria

4.2.1 OBJECTIVOS DO PLANO FINANCEIRO

Enquanto que o plano estratégico se pode expressar numa forma formal ou informal, escrita ou oral, o plano financeiro deverá expressar-se em termos formais e numéricos. Os objectivos nele expressos devem compatibilizar-se com os objectivos globais da empresa.

O plano financeiro é, em regra, estabelecido a médio e longo prazos, sendo apoiado por planos a curto prazo com um maior grau de pormenor.

Assim, um plano a médio e longo prazos englobará:

- * Volume de negócios e lucros esperados;
- * Despesas (gastos) de capital;
- * Estratégias e alternativas financeiras.

Por sua vez, um plano a curto prazo englobará:

- * Contas de resultados, compostas por:
 - Vendas e outros proveitos;
 - Custo das vendas e outros custos;
 - Resultados previsionais.
- * Contas de tesouraria, englobando:
 - Entradas e saídas de meios monetários;
 - Saldos de tesouraria.
- * Contas de financiamentos, evidenciando:
 - Necessidades de financiamento;
 - Recursos alternativos, custo e riscos.
- * Balanço: situação previsional das contas.

O planeamento financeiro, sendo um elemento fundamental da gestão por objectivos, comporta várias vantagens, das quais destacamos:

- a) Os financiadores ou os accionistas poderão ser convencidos de que o negócio foi solidamente concebido e que proporciona uma certa taxa de rendibilidade;
- b) Os bancos poderão apresentar-se mais abertos à solicitação das empresas, por considerarem que um sólido planeamento reduz as possibilidades de risco.
- c) O responsável financeiro poderá prever com suficiente antecedência as suas necessidades e os seus excessos de fundos. Poderá, assim, antecipar-se na negociação de créditos e/ou na escolha das aplicações para os excedentes, contribuindo não só para uma boa imagem externa da empresa, como também para a melhoria dos resultados da função financeira;

- d) Os responsáveis hierárquicos poderão delegar poderes com maior segurança, porquanto os objectivos podem ser definidos aos vários níveis de gestão aumentando, assim, a responsabilidade dos seus membros;
- e) Por último, através das técnicas de controlo, poderão comparar-se as realizações com as previsões, evidenciando-se os desvios, elemento importante na responsabilização dos vários gestores pelo seu desempenho.

4.2.2 RESTRIÇÕES E CONDICIONANTES

As empresas (e restantes organizações) devem ser entendidas como sistemas vivos em constante relação com o ambiente. Daí a existência de muitos condicionalismos externos e internos que devem ser considerados quando da elaboração do plano financeiro, nomeadamente:

- a) Estado da economia em geral e, mais particularmente, em relação ao seu ramo de negócios. Numa economia e/ou sector em expansão, as condições de êxito tenderão a ser maiores que numa situação de recessão;
- b) Tipo de produto e ciclo de vida do produto, porquanto, numa fase de lançamento, serão previsíveis maiores dificuldades financeiras que numa fase de maturidade;
- c) Situação do mercado financeiro. O nível das taxas de juro, a procura e a oferta de mercado poderão condicionar ou incentivar o recurso ao crédito;
- d) Mercado de câmbio. Se a empresa for operar em mercados externos, deverá estar atenta à evolução das moedas e, especialmente, daquela com que irá trabalhar;
- e) Concorrência. A dimensão da empresa e a concorrência do sector condicionam o volume de negócios e as condições de compra e venda;

- f) Legislação. As imposições fiscais (impostos, forma de fiscalização) e legais condicionam a definição da estrutura interna das informações empresariais;
- g) Mercado de trabalho. A legislação laboral, o custo da mão-de-obra, o nível de formação, as informações exigidas (ex: o balanço social), são elementos a não serem menosprezados no plano financeiro.

Do exposto resulta que o planeamento financeiro exige não só a contribuição de vários especialistas (direito fiscal, relações laborais, política geral, etc), como também um elemento de grande relevância na gestão empresarial: a capacidade de compreensão do meio envolvente e das suas implicações sobre as decisões empresariais.

4.2.3 O PLANO DE TESOURARIA

O plano de tesouraria é um dos vários planos que integram o plano financeiro da empresa. Difere do plano de tesouraria a curto prazo por não se preocupar com a afectação das despesas às receitas, mas tão somente em determinar as necessidades globais de financiamento (empréstimos, aumentos de capital, etc). Terá como preocupação fundamental o equilíbrio monetário da empresa a médio e longo prazos.

4.3 Estrutura sistêmica da tesouraria

Tal como a empresa, a tesouraria constitui um sistema aberto que reflecte os efeitos das decisões tomadas nas restantes áreas empresariais e mesmo fora dela.

4.3.1 ARTICULAÇÃO INTERNA DA TESOOURARIA

No quadro apresentado na página seguinte pretende-se evidenciar as inter-relações entre os vários sub-sistemas de informação da empresa.

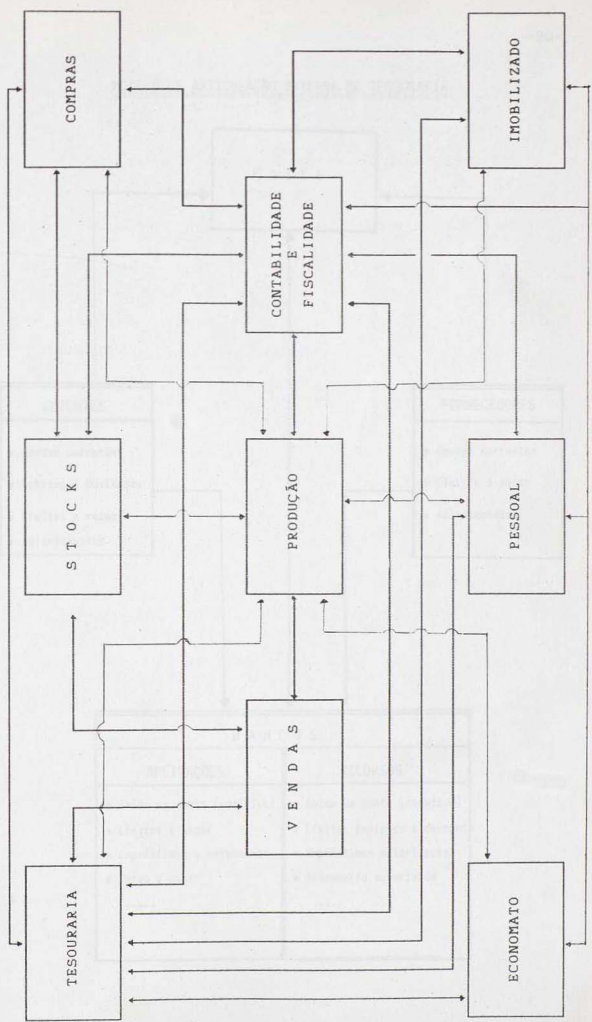
Deste modo, o planeamento da tesouraria envolve uma total articulação com o planeamento dos restantes órgãos empresariais. Diremos mesmo que muitos dos estados da tesouraria dependem de acções e decisões que lhe são alheias. Urge, desta forma, alertar os vários responsáveis da empresa para a estrutura sistémica dos seus serviços pelo que, as suas atitudes poderão ter reflexos imprevistos noutras áreas, comprometendo a realização dos objectivos parcelares e, por inerência, globais.

Assim, decisões a nível do pessoal - aumento de remunerações, despedimentos, recrutamento, formação, - reflectem-se nos restantes sub-sistemas: produtividade, nível das disponibilidades, instalações, consumos na produção, etc e, por interacção as alterações originárias provocarão alterações secundárias e assim sucessivamente.

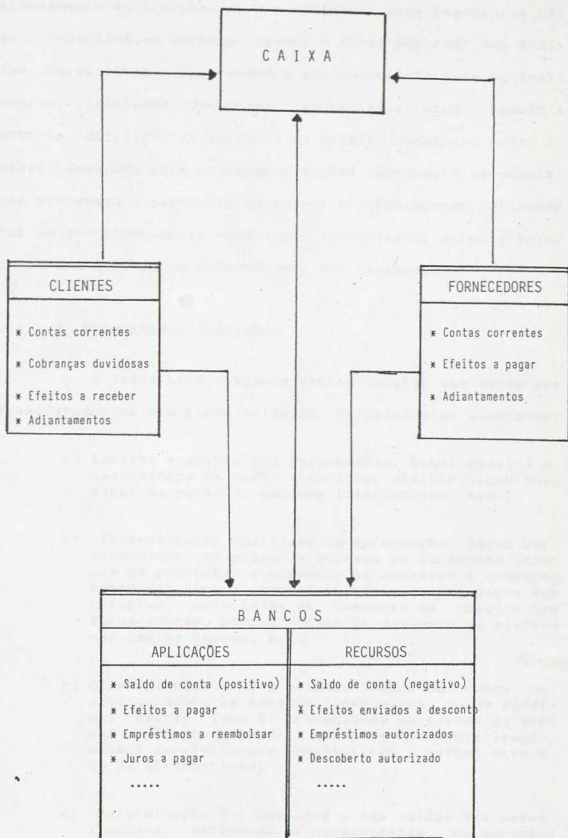
Dal o interesse dum modelo integrado de gestão não desprezando os cuidados a ter no processo de planeamento.

No entanto, também a nível interno da própria tesouraria se pode definir um modelo de gestão integrada. De facto, de acordo com o esquema apresentado na página seguinte, o planeamento da tesouraria está muito dependente dos níveis estabelecidos para os componentes da necessidade de fundos de maneio (NFM). A fixação dos prazos de recebimento

SÍNTESE DO MODELO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO
=====



MODELO DE ARTICULAÇÃO INTERNA DA TESOUREARIA



e de pagamento, a organização administrativa da gestão dos débitos e dos créditos, constituem grandes condicionantes ao planeamento da tesouraria. O responsável pela tesouraria não se contentará em conhecer apenas o nível esperado das dividas de clientes, mas também a sua composição interna (correntes, tituladas, duvidosas, caucionadas, etc.). Também a própria definição da politica de crédito dependerá muito do nível desejado para a tesouraria. Uma tesouraria excedentária procurará o pagamento adiantado a fornecedores, retirando daí os correspondentes beneficios financeiros; ao contrário, procurará negociar o retardamento dos pagamentos.

4.3.2 PLANEAMENTO FUNCIONAL

A tesouraria comporta várias funções que devem ser consideradas no seu plano de acção. Destacamos as seguintes:

- a) Recolha e gestão das informações. Daqui resulta a necessidade de criar ficheiros, definir circuitos, mapas de recolha, quadros informativos, etc.;
- b) Interpretação analítica da informação. Devem ser conhecidos os graus de certeza ou incerteza (riscos de previsão) e apreciar ou conhecer o comportamento dos vários agentes (hábitos de pagamento dos clientes, celeridade do desconto de cheques dos fornecedores, prazos médios de desconto de efeitos nos vários bancos, etc.);
- c) Classificação das previsões tendo em conta os efeitos sobre os estados financeiros, de um possível desvio. Isto é, prevendo-se os riscos de erro nos valores estimados obtém-se, por antecipação, sinais de alerta que possibilitem o estudo atempado de alternativas;
- d) Determinação das entradas e das saídas dos meios líquidos, estimando as necessidades ou excessos da tesouraria para os vários níveis de actividade;

- e) Avaliação dos custos de tesouraria correspondentes aos vários cenários de saldos (previsão otimista, normal ou pessimista);
- f) Definição dos processos de gestão quotidiana da tesouraria, quer no domínio da afectação dos recursos às aplicações, quer na gestão das contas, quer ainda na ligação com a banca, com a contabilidade e com outros sectores.

4.3.3 A NEGOCIAÇÃO

O planeamento da tesouraria deverá proporcionar uma relação cordial e franca entre a empresa e o(s) seu(s) banqueiro(s), com vantagens económico-financeiras recíprocas. Para isso, será aconselhável o desenvolvimento das acções em três fases:

- a) O diagnóstico financeiro, efectuando-se um exame rigoroso sobre as condições bancárias - prazos, taxas de juro, "plafonds" (de descoberto, de desconto de efeitos a receber), garantias exigidas, grau de celeridade processual, grau de abertura para imprevistos;
- b) A estratégia da negociação, tendo como base o "dossier" dos elementos estimados pela empresa: análise dos fluxos financeiros (cheques emitidos e recebidos, efeitos sobre a praça ou sobre outras praças, transferências etc). Deverá ser estabelecida uma certa margem de negociação, comparando-se as condições oferecidas nos vários bancos;
- c) Escolha duma estrutura bancária, tentando aproveitar não só os benefícios possíveis de algumas instituições, como também o seu grau de especialização em domínios específicos. Tendo em conta o tipo de serviço prestado, poderá optar-se por determinado banco para o movimento de efeitos, outro para o movimento de cheques ou de pagamentos e recebimentos sobre o estrangeiro.

4.3.4 OUTROS ELEMENTOS DO PLANEAMENTO DA TESOURARIA

Destacamos, fundamentalmente, os seguintes:

- a) Efeitos do tipo de empresa: duração do ciclo de exploração; estrutura dos custos (fixos ou variáveis); período de vida e tipo de investimentos; tipo de produção (sazonal, constante, por encomenda); forma de gestão;
- b) Efeitos da situação financeira. Em períodos de estabilidade, o endividamento não constitui motivos de preocupação; em períodos de expansão será boa política a obtenção de créditos a médio e longo prazos para fazer face ao desfasamento entre o crescimento dos débitos e dos créditos ou, em alternativa, a retracção da actividade (quando esta comporta alguns riscos) concentrando-se a acção da empresa sobre determinados segmentos de mercado;
- c) Efeitos da própria dificuldade de previsão. A multiplicidade de fluxos, a sua natureza e o carácter aleatório de muitos deles são condicionantes ao processo de planeamento da tesouraria. Embora se possam estimar os custos directos dum determinado erro de previsão, será muito difícil a medida do custo das soluções alternativas para colmatar os efeitos provocados. Neste domínio não queríamos deixar de referir a importância da função definida na alínea b) do ponto 3.3.2 - Interpretação analítica da informação, bem como da necessidade de recurso a instrumentos de previsão mais sofisticados
- d) Efeitos de alterações estruturais de natureza macro-económica: as modificações no sistema financeiro: taxas de juro, "plafonds", linhas de crédito),

condicionam os fluxos de entradas e saídas de tesouraria, daí a necessidade em se recorrer a uma base de dados muito mais vasta do que aquela em que a empresa se move.

4.4 Vantagens do planeamento da tesouraria

As vantagens decorrentes do planeamento da tesouraria são múltiplas, das quais destacamos:

- a) Promove a comunicação interna: a transmissão das previsões de cada responsável possibilita o debate de ideias, opiniões, bem como a circulação das informações.
- b) Proporciona uma visão sistémica da actividade empresarial: o debate das decisões de cada responsável e das suas implicações nas restantes áreas funcionais, permite aos diversos gestores o conhecimento mais profundo da organização no seu todo e dos cuidados a ter no decurso das suas acções e decisões;
- c) Permite um conhecimento mais profundo do funcionamento da tesouraria: a elaboração do plano de tesouraria proporciona um conhecimento atempado dos acontecimentos futuros, bem como uma análise aprofundada dos seus componentes. Só assim será possível ao gestor da tesouraria a rápida indução dos efeitos sobre a tesouraria das operações realizadas ou que, por qualquer motivo, se deixaram de realizar;

- d) Procura e aperfeiçoamento sistemático dos métodos de previsão: com a experiência, a análise e o conhecimento histórico, haverá uma procura constante de previsões mais exactas. Daí o desenvolvimento de modelos de previsão mais ou menos sofisticados, com o recurso a métodos matemáticos, mas todos eles com uma premissa comum: a análise sistemática do passado e a formulação do futuro;
- e) Melhora a utilização dos recursos financeiros: prevendo as necessidades e os excessos de fundos, poderão programar-se atempadamente as origens e as aplicações, respectivamente, com os consequentes benefícios financeiros para a empresa;
- f) Possibilita o fortalecimento da imagem e poder com o exterior: a negociação antecipada e fundamentada com os parceiros financeiros, pode ser reveladora duma capacidade técnica e organizacional invejável;
- g) Possibilita uma maior responsabilização: da definição de determinados objectivos, resultará a necessidade de prestação de contas pelo seu grau de realização;
- h) Traduz uma certa forma de gestão: a gestão por objectivos. Definindo as metas a atingir, a actividade torna-se mais objectiva e orientada. Normalmente conduz a uma maior motivação no desempenho;
- i) Torna o controlo mais eficaz: pela comparação das realizações com as previsões, evidenciam-se os desvios tanto mais úteis à empresa quanto mais correctas e fundamentadas tiverem sido as segundas

4.5 Orçamentos da tesouraria

4.5.1 CONCEITO E IMPORTANCIA

O orçamento de tesouraria corresponde à tradução numérica do processo de planeamento. Pode considerar-se como um instrumento de acção que ajuda a orientar a política da empresa, sendo o elemento motor da sua organização.

A orçamentação pressupõe um estudo sistemático dos dados, nomeadamente:

- a) O mercado (comercial, financeiro, industrial);
- b) Os preços dos bens e serviço e dos factores;
- c) A organização empresarial (comunicação entre os serviços, ligações hierárquicas, definição de funções, etc.);
- d) As informações de carácter interno (meios materiais e humanos, objectivos e realizações);
- e) Factores de êxito e de inêxito.

Após o estudo dos dados, estabelecem-se as previsões, recorrendo a determinadas técnicas e a estudos do mercado. Muitas das previsões têm como fundamento os dados relativos a períodos anteriores para os quais se estabelece uma determinada tendência (*). Na prática, deverão estabelecer-se vários cenários de previsões, permitindo o estudo antecipado de possíveis situações futuras.

(*) Diremos que se trata do processo mais cómodo de fixação de metas e objectivos. Na realidade, o processo de orçamentação deverá ser profundo na análise dos componentes dos custos e dos proveitos da empresa, isto é, estabelecer previsões como se partíssemos do zero. Esta técnica de orçamentação (orçamento base zero) constitui, fundamentalmente, uma metodologia para a racionalização dos custos empresariais.

Sendo o orçamento um conjunto de quadros numéricos representativos das realizações propostas por cada área ou serviço da empresa, a sua elaboração exige:

- a) Um conhecimento aprofundado dos condicionalismos internos (capacidade de produção, potenciais humano e financeiro) e dos condicionalismos externos (concorrência, novos produtos, legislação laboral e fiscal), quer qualitativos, quer quantitativos;
- b) Uma elevada capacidade de diálogo, de comunicação e de negociação dos vários responsáveis da empresa. O responsável de cada departamento ou serviço deve ter conhecimento não só das suas possibilidades, como também das dos restantes, estando constantemente predisposto para a emissão e recepção de dados e de informações. O orçamento constitui, desta forma, um sistema de gestão dialogante e participante;
- c) Uma predisposição para a delegação de autoridade e, consequentemente, em assumir responsabilidade. A elaboração do orçamento pressupõe o seu controlo posterior, donde a exigência de futura prestação de contas.

Em síntese, o orçamento não deve constituir um fim em si, mas um importante meio de gestão que permita a escolha objectiva duma política e o estabelecimento duma linguagem comum entre superiores e subordinados.

4.5.2 COMPONENTES DO ORÇAMENTO DE TESOUREARIA

Iremos distinguir entre orçamento de tesouraria e orçamento financeiro, tendo em conta os vários ciclos da empresa: de exploração (orçamento de tesouraria); de investimento e de operações financeiras (orçamento financeiro). O orçamento de tesouraria resulta dos restantes orçamentos da empresa (de vendas, de compras, de despesas com o pessoal, de fornecimentos e serviços de terceiros, etc), ponderados os reflexos sobre a empresa não em termos de fluxos reais, mas sim de fluxos monetários.

Sendo elaborado a partir dos fluxos monetários resultantes dos fluxos reais relativos aos restantes orçamentos, o orçamento de tesouraria constitui uma prova de viabilidade (ou inviabilidade) dos objectivos definidos ao nível das operações de exploração e constantes dos respectivos orçamentos.

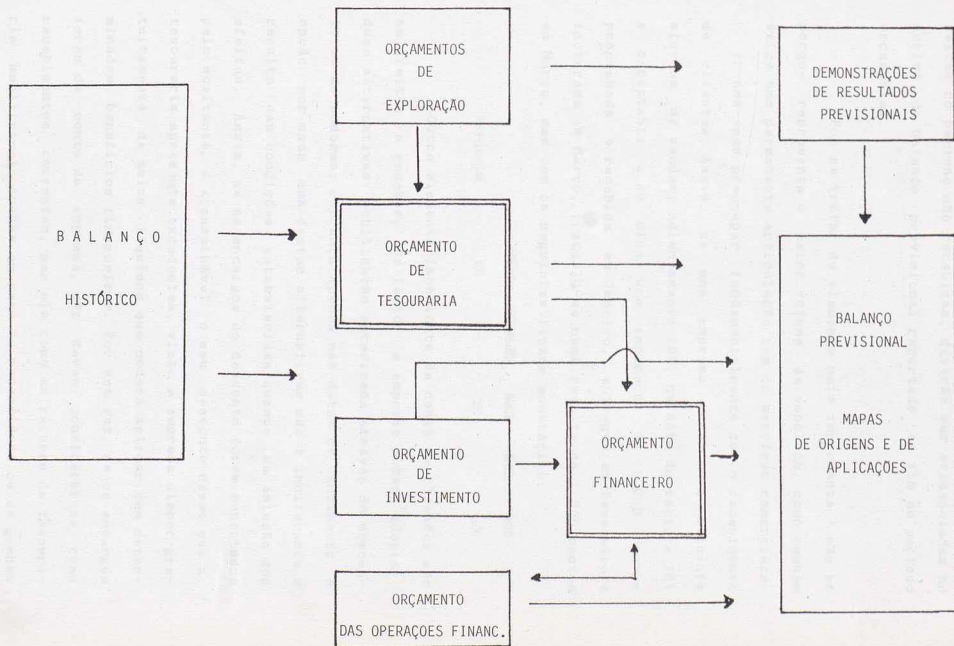
Na página seguinte, apresenta-se um esquema simplificado da articulação dos orçamentos de tesouraria e financeiro com os restantes quadros previsionais.

A - RECEBIMENTOS

Nos recebimentos, englobam-se as entradas resultantes de:

- * Créditos anteriores (clientes, estado, outros devedores) cuja cobrança se prevê no período em curso;
- * Vendas e/ou prestações de serviços recebidas no período;
- * Outros recebimentos (receitas financeiras, suplementares, outras) realizadas no período.

ESQUEMA SINTETICO DE ARTICULAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTAL



Os créditos anteriores, as vendas e as outras receitas do período não recebidas, deverão ser evidenciadas no activo do balanço previsional reportado ao fim do período orçamental.

Por se tratar do elemento mais importante - não só porque representa o maior volume de embolsos, como também exige uma permanente articulação com os serviços comerciais - ir-nos-emos preocupar fundamentalmente com o recebimento de clientes. Assim, se uma empresa pratica o seguinte sistema de vendas: adiantamento 10%, na data da factura 30% e o restante a 60 dias, uma encomenda de 1.000 contos processada e recebida em Janeiro, entregue em Fevereiro e facturada em Março, traduzia-se numa receita de 1.000 contos em Março, mas com os seguintes fluxos monetários:

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
Recebimentos	100	-	300	-	600

Outro elemento importante da conta de clientes são os efeitos a receber. De facto, a empresa poderá adoptar duas alternativas: mobilização antecipada através do desconto ou do endosso; cobrança apenas nas datas de vencimento. A opção por cada uma destas alternativas não é indiferente e resulta das condições estabelecidas quando da emissão dos efeitos. Assim, se os encargos do desconto forem suportados pelo aceitante, é aconselhável o seu desconto mesmo que a tesouraria apresente excedentes, visto a empresa dispor gratuitamente de meios líquidos que poderá aplicar com determinados benefícios financeiros. Por sua vez, se os encargos forem de conta da empresa, não devem considerar-se como recebimentos correntes, mas sim como um recurso de tesouraria mobilizável apenas em caso de necessidade ou de ganhos de oportunidade.

B - PAGAMENTOS

Engloba os desembolsos previstos, nomeadamente:

- * Débitos anteriores (fornecedores, Estado, sócios, outros credores);
- * Compras (quantitativos pagos no período em análise);
- * Despesas correntes (fornecimentos, serviços de terceiros, impostos, subcontratos), pagas no período;
- * Estado - contribuições impostos e taxas pagas no período e liquidadas no período ou períodos anteriores;
- * Despesas com o pessoal - no que respeita às remunerações são de considerar apenas os valores líquidos, dado que os encargos estão considerados nos pagamentos ao Estado;
- * Outras despesas, à medida da sua realização.

Também os valores, quer débitos anteriores quer do período, que não forem pagos deverão constar no balanço prévisional.

Tal como nas cobranças de clientes, também nos pagamentos a fornecedores se devem ter em conta as condições de crédito conseguidas. Apresenta-se, no entanto, um elemento de mais simples orçamentação, dado haver alguma flexibilidade da empresa na escolha da data mais oportuna para a remessa do pagamento (*).

Refira-se, por último, que uma fracção dos recebimentos de clientes será paga ao Estado (IVA), donde resulta uma certa importância atribuída às cobranças de clientes.

(*) Em contrapartida não é conhecida a data de apresentação a pagamento (caso da remessa em cheque), pelo que o tesoureiro deverá preocupar-se com o estudo do comportamento de cada fornecedor, principalmente daqueles que representam maior volume de compras.

Em anexo apresenta-se um exemplo do orçamento de tesouraria, que poderá ser desdobrado em orçamentos parcelares, tendo em conta a dimensão e necessidades de informação empresariais.

4.5.3 ORÇAMENTO FINANCEIRO

O orçamento financeiro pode ser considerado como um complemento do orçamento de tesouraria. Ao saldo das operações correntes apurado por aquele último, acrescem-se as entradas e saídas de meios líquidos resultantes de operações de investimento (pagamentos de compras, recebimentos de cessões de imobilizados) e das operações financeiras (empréstimos, aumentos de capital, juros de financiamentos).

Do conjunto global destas operações resultará o saldo final da tesouraria cujo volume depende da política adoptada pela empresa (*). Gestores mais conservadores terão a tendência em sacrificar o rendimento ao risco de ruptura, mantendo um saldo relativamente elevado, improdutivo mas que confere uma maior segurança; gestores mais despreocupados com os custos de ruptura terão tendência a manter um saldo mais reduzido, tentando retirar o máximo partido das disponibilidades existentes.

(*) Têm sido desenvolvidos vários modelos de optimização do saldo de disponibilidades. Estes modelos [modelo de Baumol, modelo de Miller e Orr, modelo de Tobin, etc] partem dum pressuposto base de que a gestão das disponibilidades se pode equiparar à gestão dum "stock" e, como tal, optimizar-se o seu saldo. Para isso formulam-se algumas hipóteses [nomeadamente: o saldo não pode ser negativo; cada transacção (operação) origina um determinado custo para a empresa; as transferências (ex: compra e venda de títulos) processam-se de imediato; as aplicações originam um custo traduzido por uma certa taxa de juro; a empresa tem liberdade de escolha entre valores disponíveis e activos financeiros], tentando construir modelos matemáticos que visem a minimização do custo dos recursos ou a maximização dos rendimentos das aplicações. Alguns modelos consideram os fluxos de tesouraria como totalmente aleatórios (Miller e Orr), enquanto que outros (Baumol, Tobin) consideram-nos conhecidos com alguma antecedência. Na realidade, os fluxos repartem-se entre ambas as categorias, donde a realidade ser mais complexa do que a que os modelos pretendem representar.

O orçamento financeiro é composto por:

A - RECEBIMENTOS DE CAPITAL

1. Saldo positivo das operações correntes (orçamento de tesouraria;
2. Contracção de empréstimos (bancários, de sócios, outros);
3. Aumentos de capital social;
4. Desinvestimentos (cessão de imobilizados ao preço de venda);
5. Outros recebimentos de capital (prestações suplementares, subsídios de capital).

B - PAGAMENTOS DE CAPITAL

1. Saldo negativo das operações correntes;
2. Investimentos (pagamento de compras de imobilizações);
3. Reembolso de empréstimos;
4. Juros de financiamentos;
5. Distribuição de resultados;
6. Outros pagamentos de capital (reduções da capital social, restituição de prestações suplementares).

O ajustamento dos pagamentos aos recebimentos (ou vice-versa) resulta da política financeira definida pela empresa, quanto ao nível pretendido das disponibilidades e à forma de cobertura das necessidades ou de aplicação dos excedentes.

4.5.4 PERÍODO ORÇAMENTAL

O orçamento de tesouraria a médio e longo prazos representará apenas um meio para testar a coerência dos restantes orçamentos, não constituindo um importante instrumento de gestão. À medida que o prazo se vai reduzindo, tanto mais os dados orçamentados comportam um maior rigor e tanto maior cuidado se deve ter nas previsões. O ideal seria definir um orçamento deslizando permanentemente ajustável em face das realizações. No entanto, a especialização em exercícios económicos origina uma certa "fragmentação orçamental", não sendo fácil o acompanhamento pelos restantes orçamentos de exploração desta necessidade de constante ajustamento de prazo para o orçamento de tesouraria.

A orçamentação da tesouraria deve ser um processo contínuo que permita ao gestor financeiro o ajustamento, ao menor custo, dos recursos financeiros às necessidades decorrentes da actividade desenvolvida pela empresa, por forma a não colocar em risco o exercício dessa mesma actividade.

PARTE E

O CONTROLO DA TESOURARIA

SUMÁRIO

5.1 Noção e objectivos do controlo

5.2 Processos de controlo da tesouraria

5.2.1 CONTROLO DAS OPERAÇÕES

5.2.1.1 Controlo do caixa

5.2.1.2 Controlo dos bancos

5.2.1 CONTROLO ORÇAMENTAL

5.3 A informática e o controlo da tesouraria

5.1 Noção e objectivos do controlo

Todo o sistema necessita de controlo para preservar a sua validade. A empresa e mais particularmente a tesouraria não podem escapar a esta regra universal.

Normalmente, associa-se o controlo à análise comparativa entre realizações e previsões. De facto, trata-se apenas dum tipo de controlo - o controlo orçamental. O campo de acção do controlo deve ser mais vasto, porquanto, visará a instituição dum sistema de informação que garanta a protecção da empresa e a sua integridade face a erros, fraudes ou simples negligências.

Entre os principais objectivos do controlo, merecem-nos uma menção especial os seguintes:

- a) Assegurar a integridade do património (em especial os elementos activos da tesouraria) em face de erros, fraudes e negligências;
- b) Assegurar, com continuidade, o cumprimento dos compromissos assumidos por e perante terceiros;
- c) Permitir a construção de informações com elevado grau de fiabilidade;
- d) Promover a eficácia e motivação dos responsáveis e dos seus subordinados;
- e) Proporcionar uma gestão preventiva, antecipando o estudo de medidas através do conhecimento atempado dos factos;
- f) Permitir a subordinação das acções e decisões às políticas definidas pela administração;
- g) Medir o grau de realização dos objectivos propostos, comparando as realizações com as previsões.

A função controlo será tanto mais importante, quanto maior for a dimensão da empresa, a sua descentralização funcional ou a existência dum sistema de direcção por objectivos.

Para produzir os efeitos desejados, o controlo deve ser rápido (muitas vezes a rapidez é preferível à precisão) e equitativo (cada um deve ser responsável pelos resultados obtidos sómente na medida em que possa influir nesses resultados) (*).

5.2 Processos de controlo da tesouraria

5.2.1 CONTROLO DAS OPERAÇÕES

Os meios líquidos são elementos activos com características muito próprias. São facilmente convertíveis, manipuláveis, dissimuláveis, logo muito propícios a situações de fraude e desvios. Daí a necessidade dum sistema de controlo que permita evitar situações desagradáveis ou, quando ocorreram, se detectem com rapidez e simplicidade. Preocupar-nos-emos fundamentalmente com os dois componentes mais importantes: caixa e bancos.

5.2.1.1 Controlo do caixa

Um dos factores mais relevantes no controlo das operações é uma boa organização administrativa. Uma clara

(*) Utiliza-se frequentemente o termo "gestão por excepção" para expressar o sistema de controlo que consiste em evidenciar apenas os desvios mais significativos e em responsabilizar os gestores pelos que dependam directamente do seu controlo (factos controláveis).

definição de circuitos, um sistema eficaz de registo das operações e a possibilidade de contraprova são elementos indispensáveis à gestão da liquidez. Muitas vezes, estabelece-se ao controlo recíproco das tarefas (executante e conferente são entidades ou pessoas diferentes) a base de sustentação dum sistema de controlo. No entanto, comporta, em nosso entender, dois inconvenientes: requer uma maior ocupação de meios humanos; torna-se insípido quando existir um certo "clima de confiança" entre ambas as entidades.

A fixação dum fundo fixo de caixa constitui um importante pilar no controlo dos meios monetários. O tesoureiro, ao manifestar a necessidade de renovação desse fundo, deverá proceder à apresentação dos documentos justificativos das despesas efectuadas.

Os recebimentos devem ser depositados integralmente e não ser affectos ao fundo fixo de caixa. Da mesma forma, os cheques emitidos e ainda não enviados aos beneficiários deverão ser objecto de registo em separado. Não haverá assim a tendência para a junção de situações, efectuando-se o controlo por comparações: o saldo de caixa deve ser constantes (fundo fixo); o saldo entre os recebimentos e os depósitos deve ser nulo; o saldo entre os pagamentos e os cheques emitidos deve ser nulo ou, quando não o for, corresponder aos cheques emitidos e em carteira.

Devem evitar-se vales à caixa, porque além de originarem o aparecimento dum saldo de caixa irreal, poderão constituir uma base para situações menos claras e correctas.

Os registos dos recebimentos e dos pagamentos deverão processar-se rapidamente e permitir a possibilidade de contraprova. Como exemplo citamos o caso das cobranças de clientes serem registadas na tesouraria e no departamento de

crédito, os pagamentos a fornecedores na tesouraria e gestão das compras, etc.

A elaboração diária dum diário de caixa e o seu controlo pelo responsável financeiro, constitui uma das peças elementares na gestão de caixa. Um arquivo especializado com clara ligação ao registo contabilístico constitui um meio indispensável de controlo.

5.2.1.2 Controlo dos bancos

Optando-se por um sistema de fundo fixo de caixa, o controlo da tesouraria centrar-se-á com maior acuidade na situação dos bancos. Tal deverá efectivar-se a vários níveis:

- a) Controlo das condições acordadas com os bancos: aplicações das data-valor (prazos de registo dos embolsos-cheques, letras enviadas a desconto, transferências -e documentos utilizados; prazos de envio dos "bordereaux"; períodos do descoberto; empréstimos);
- b) Verificação dos encargos do desconto: taxas utilizadas, duração real, confirmação dos cálculos;
- c) Controlo periódico dos juros: encargos do descoberto e respectivos prazos; juros de empréstimos;
- d) Conhecimento da repartição dos fluxos financeiros por cada banco: volume de pagamentos e/ou cobranças sobre o estrangeiro, quantitativo dos efeitos descontados e respectivos "plafonds"; efeitos enviados a desconto que foram rejeitados ou que aguardem o desconto e respectivos "tempos de espera";

- e) Documentos utilizados e informações recebidas ou prestadas: extractos diários, semanais, mensais; comunicações directas; reuniões ou encontros pessoais; grau de abertura, etc.

Ao nível das acções do tesoureiro deverá ter-se em atenção os seguintes aspectos:

- f) Desiquilíbrio entre bancos: justaposição dum saldo devedor com um saldo credor, originando pagamentos desnecessários de juros do descoberto;

- g) Existência duma sobre-imobilização: todos os bancos apresentam saldos positivos, sendo alguns deles exagerados. Tal poderá resultar de:

* Excesso de desconto de efeitos a receber (custo = encargos do desconto);

* Não aproveitamento duma aplicação remuneradora: (prejuízo = custo de oportunidade).

- h) Existência dum saldo negativo nos bancos: significa que não foi aproveitado um financiamento menos oneroso, ex: desconto de efeitos. Neste caso o custo corresponde à diferença entre a taxa de juro do descoberto e a do financiamento alternativo.

Em termos de registo, deverá proceder-se à elaboração dum diário de bancos, controlável pela sua ligação à contabilidade. Simultaneamente, será aconselhável o registo em data-valor não só para permitir uma melhor gestão interna dos fundos, como também a simplificação da reconciliação com as contas bancárias. Diariamente, o tesoureiro deverá elaborar um quadro financeiro onde dê a conhecer, por cada banco, a posição da tesouraria real e potencial. Esta última resultará da primeira corrigida de:

1) Necessidades (sinal negativo):

- * Transferências ordenadas não evidenciadas nas contas;
- * Efeitos vencíveis passíveis de reforma ou de falta de cobrança;
- * Juros vencidos, a debitar em conta;
- * Despesas vencidas, ainda não debitadas em conta;
- * Excessos de descoberto ou de desconto em relação aos "plafonds" autorizados;
- * Empréstimos vencidos, ainda não debitados em conta.

2) Recursos (sinal positivo)

- * Efeitos descontáveis, em carteira ou enviados a desconto;
- * Descoberto não utilizado;
- * Plafonds de crédito ainda não utilizados (empréstimos);
- * Transferências de terceiros, ainda não creditadas em conta;
- * Empréstimos contralidos ainda não creditados em conta.

Diremos que o saldo apresentado pelas contas bancárias se apresenta bastante insuficiente no âmbito das informações financeiras. Compete ao tesoureiro corrigi-lo e completá-lo diariamente. Em anexo, apresentamos um modelo possível para o detalhe desta informação.

5.2.2 CONTROLO ORÇAMENTAL

Todo o esforço de planeamento e previsão da tesouraria seria desprovido de sentido se não se instituisse um sistema de controlo dessas previsões. De facto, tudo o que for objecto duma previsão deve ser objecto de controlo, porque todo o desvio tem uma causa que necessita de ser explicada.

Na página seguinte apresentamos um esquema simplificado de planeamento e controlo. Com base neste esquema, o controlo processa-se, fundamentalmente, a três fases:

1. Comparação das previsões com os dados reais;
2. A análise dos desvios;
3. As acções correctivas.

1 - COMPARAÇÃO DE VALORES

A comparação entre os valores estimados e as realizações não deve constituir um fim em si. Deve, pelo contrário, ser um meio que permita a análise do desempenho e a tomada de decisões correctivas.

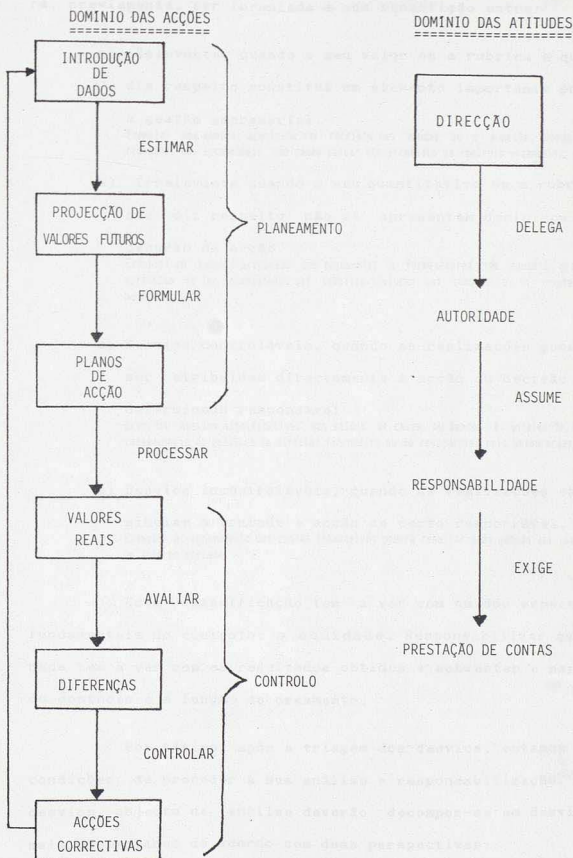
O tratamento qualitativo dos dados deve sobrepor-se ao seu tratamento quantitativo. De facto, muitas vezes constroem-se quadros e quadros de números que ninguém analisa ou utiliza (*). A comparação de valores deve ser simples e rápida não só para permitir a análise atempada dos factos passados, mas especialmente, para possibilitar o ajustamento das acções futuras.

A par da comparação entre realizações e previsões do período, muitas empresas introduzem nos seus quadros de controlo orçamental dados de períodos anteriores (ex: vendas do mesmo mês do ano anterior), contribuindo para uma análise mais dinâmica da actividade empresarial.

2 - A ANÁLISE DOS DESVIOS

(*) Para contrastar, em algumas empresas procede-se à elaboração do orçamento anual, esquecendo-se, posteriormente, de proceder ao seu controlo. Isto é, formaliza-se o problema, mas não há preocupação com a sua resolução e resultados.

MODELO DE PLANEAMENTO E CONTROLO



Os desvios são traduzidos pelas diferenças entre as realizações e as previsões. Observados os seus valores deve rá, previamente, ser formulada a sua repartição entre:

- a) Relevante, quando o seu valor ou a rubrica a que diz respeito constitui um elemento importante para a gestão empresarial.
Exemplo: uma quebra acentuada nas receitas das vendas ou o aumento, ainda que reduzido, nos incobráveis não podem passar despercebidos no controlo orçamental;
- b) irrelevante quando o seu quantitativo ou a rubrica a que diz respeito não se apresentam decisivos no decurso da acção.
Exemplo: um aumento acentuado dos pagamentos a fornecedores não causará grande apreensão se for acompanhado por idêntica evolução nas compras e no volume de negócios;
- c) Desvios controláveis, quando as realizações podem ser atribuídas directamente à acção ou decisão de determinado responsável.
Exemplo: desvios significativos nos saldos de caixa ou bancos é, geralmente, uma consequência da política do director financeiro ou do responsável pela tesouraria;
- d) Desvios incontroláveis, quando as realizações são alheias à vontade e acção de certo responsável.
Exemplo: o agravamento dos custos financeiros poderá resultar duma subida das taxas de juro no mercado.

Esta classificação tem a ver com um dos aspectos fundamentais do controlo: a equidade. Responsabilizar quem nada tem a ver com os resultados obtidos é subverter o papel do controlo e a função do orçamento.

Por último, após a triagem dos desvios, estamos em condições de proceder à sua análise e responsabilização. Os desvios objecto de análise deverão decompor-se em desvios mais elementares de acordo com duas perspectivas:

a) Das causas. Trata-se da explicação das possíveis causas que estiveram na sua origem. Podem ser:

- * desvios fictícios - previsões cuja realização se previa num determinado período, mas que ainda não se verificou. Exemplo: A diferença nos pagamentos de remunerações poderá resultar da falta de processamento dos retroactivos por se ter atrasado a sua negociação;
- * erros de previsão - as previsões apresentam-se desajustadas, quer por causas internas (descida brusca das taxas de juro), quer por causas externas (inexperiência do gestor, deficiências inesperadas nos equipamentos);
- * erros de realização. Embora os erros de previsão sejam mais ou menos desculpáveis, o mesmo já não se pode referir para os de execução. A prestação de contas deve ser levada até às últimas consequências sem o que, num futuro próximo, o processo de controlo orçamental resultaria numa simples panaceia.

b) Da natureza. Neste domínio, distinguiremos entre:

- * desvio de volume, que corresponde às diferenças nas quantidades ou nos valores globais;
- * desvio de preço, que corresponde à diferença no preço de custo unitário dos factores produtivos. Exemplo: um agravamento sensível dos custos financeiros poderá resultar do aumento dos financiamentos bancários (volume), ou do agravamento das taxas de juro de mercado (preço); um aumento do custo dos serviços da tesouraria poderá resultar do aumento do quadro do pessoal (volume), ou do aumento da tabela salarial (preço) dos efectivos actuais.

Para melhorar a eficácia da gestão orçamental (previsão e controlo), muitas empresas repartem os seus gastos em dois grandes conjuntos:

- * Gastos variáveis, cujo valor depende do nível de actividade (consumo de matérias, energia, etc);
- * Gastos fixos ou de estrutura, que são independentes do nível de actividade, estando relacionados com a capacidade instalada (despesas com o pessoal amortizações, rendas, seguros de instalações).

Esta repartição para além de constituir um instrumento de gestão mais adequado (*), permitirá melhorar sensivelmente o processo de gestão orçamental.

C - ACÇÕES CORRECTIVAS

Para além da responsabilização dos vários gestores, os desvios deverão permitir acções correctivas no decurso da actividade. Assim, quando se trate dum desvio fictício, não será de tomar quaisquer medidas até à ocorrência do evento que o venha compensar. Noutros casos, deverão tomar-se as medidas mais adequadas perante cada situação. Tais medidas levam, normalmente, à correcção do orçamento dos períodos seguintes (orçamento ajustado), revendo-se objectivos e metas previamente fixadas. Exemplo: uma redução sensível no volume das vendas originará diferenças nas cobranças de clientes, nas compras, e estas, por sua vez, nos pagamentos a fornecedores, etc., havendo a necessidade do reajustamento do orçamento de tesouraria, que poderá levar à reabertura de negociações bancárias ou à procura de recursos alternativos.

Dotando os responsáveis de capacidade para, antecipadamente, inverterem ou reforçarem o curso das acções, o controlo orçamental apresenta-se como um poderoso instrumento da gestão empresarial e, em particular, da gestão por objectivos.

Em anexo, apresentamos quadros-modelo para o controlo de algumas operações da tesouraria.

(*) Por não ser objecto do presente trabalho, dispensamo-nos de apresentar as principais vantagens e inconvenientes decorrentes desta classificação de custo.

5.3 A informática e o controlo da tesouraria

Tradicionalmente, o controlo orçamental constituía uma tarefa administrativa pesada e onerosa (*), obtendo-se resultados com grandes prazos de atraso e nem sempre com o rigor e pormenor necessários. A título de exemplo, citamos a fórmula tradicional para o apuramento, através dos elementos contabilísticos, do quantitativo de recebimentos de clientes:

$$\text{RECEBIMENTOS} = \text{SALDO INICIAL} + \text{VENDAS A CREDITO} - \text{SALDO FINAL DA CONTA DE CLIENTES.}$$

Assim, se uma empresa vendesse a crédito por 1.000 contos, titulados por letras descontadas de imediato, seríamos levados à conclusão de que os recebimentos de clientes teriam sido de 1.000 contos, o que não corresponde à realidade, visto a responsabilidade dos clientes se manter até ao vencimento dos efeitos. O desconto de efeitos a receber, como foi referido, poderá constituir um recurso de tesouraria e não um recebimento de terceiros.

Os custos e proveitos de exploração não originam fluxos monetários directos de tesouraria. Daí a necessidade dum duplo controlo: dos fluxos reais (despesas e receitas à medida da sua ocorrência) e dos fluxos monetários (pagamentos e recebimentos à medida da contraprestação monetária das despesas e receitas, respectivamente). Também muitos fluxos monetários são independentes das operações correntes de exploração, nomeadamente a contracção e reembolso de empréstimos, aumentos de capital, subsídios de capital, etc.

Os sistemas informáticos possibilitam o tratamento em simultâneo de múltiplas informações, para o que basta uma correcta concepção da recolha de dados.

(*) Muitas empresas constituíam departamentos autónomos só para tarefas de controlo de gestão, onde o controlo orçamental assumia um peso relevante.

MODELO

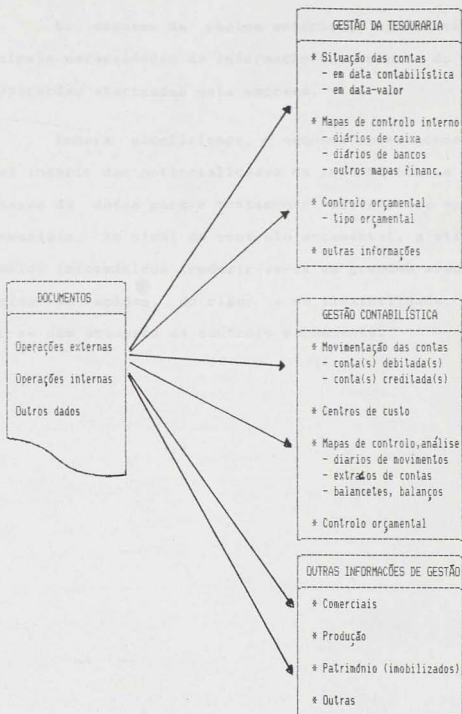


FIG. Multi-processamento documental

No esquema da página anterior, apresentam-se as principais necessidades de informação decorrentes do registo das operações efectuadas pela empresa.

Embora simplificado, o esquema apresentado permite-nos inferir das potencialidades da informática na criação da bases de dados para o tratamento múltiplo das operações empresariais. Ao nível do controlo orçamental, a utilização de meios informáticos traduzir-se-ia em grandes avanços nos domínios da rapidez, do rigor e da flexibilidade, podendo falar-se num processo de controlo permanente.

CONCLUSÃO

Gerir a tesouraria é, para além da simples afectação e controlo de recursos, manipular um conjunto de variáveis que, sendo na sua maioria incontroláveis ou aleatórias, põem à prova a capacidade de decisão perante situações contingenciais. E, acima de tudo, a viabilização monetária das metas e objectivos definidos pelas restantes áreas da empresa, donde a exigência duma grande capacidade de diálogo e de comunicação.

A negociação com entidades externas, nomeadamente a banca, a permanente comunicação interna, aliadas a um sistema expedito de recolha e tratamento dos dados, podem constituir a chave de êxito da gestão da tesouraria. A eficácia traduz-se na oportunidade e fundamentação das decisões tomadas. A capacidade de antecipação poderá originar consideráveis benefícios financeiros para a empresa, quer a nível dos custos, quer da própria segurança, pelo que deve constituir um domínio da responsabilidade do gestor financeiro e não de simples acções do tesoureiro.

Em síntese, a gestão da tesouraria deve ser entendida como um instrumento que permita à empresa a realização dos seus objectivos gerais, com a minimização dos custos e riscos de carácter monetário. Será portadora dum duplo objectivo: redução ao máximo dos capitais improdutivos (activos monetários); redução ao mínimo do custo e do risco do endividamento.

ANEXOS

ORÇAMENTO DE TESOURARIA/FINANCEIRO

Quadro 4.1 Previsão dos recebimentos de exploração

Quadro 4.2 Previsão dos pagamentos de exploração

Quadro 4.3 Orçamento de tesouraria

Quadro 4.7 Orçamento financeiro

CONTROLO ORÇAMENTAL

Quadro de registo periódico de recebimentos e pagamentos

Quadro de controlo orçamental da tesouraria

MAPA DE POSIÇÃO DAS CONTAS DOS BANCOS

(em contos)

Quadro 4.1 PREVISÃO DOS RECEBIMENTOS DE EXPLORAÇÃO

RECEBIMENTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AUGUSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
CLIENTES													
Em conta corrente	170.000,0	190.000,0	276.000,0	250.616,1	281.432,1	286.464,0	305.477,1	307.645,5	340.856,3	345.615,5	350.117,0	375.333,1	3.479.756,7
Letras a receber	20.000,0	25.000,0	33.120,0	30.073,9	33.771,9	34.375,7	36.657,2	36.741,5	40.902,8	41.473,9	42.014,0	45.040,0	419.370,8
Farmácias de administração	16.550,0	19.000,0	19.000,0	19.000,0	20.676,0	22.500,4	24.485,7	20.863,0	21.051,0	21.240,6	21.049,0	21.236,9	246.652,5
Recuperação de créditos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sub-total (1)	206.550,0	234.000,0	328.120,0	299.690,0	335.880,0	343.340,0	366.620,0	365.650,0	402.810,0	408.330,0	413.180,0	441.610,0	4.145.780,0
VENDAS A DINHEIRO													
Sector grossista	9.990,0	9.060,0	10.170,0	10.410,0	11.130,0	11.100,0	12.240,0	12.420,0	12.570,0	13.440,0	133.350,0	12.510,0	258.330,0
Sector retalhista	16.450,0	15.750,0	16.450,0	15.750,0	15.750,0	15.750,0	15.450,0	15.750,0	15.750,0	16.450,0	15.750,0	15.750,0	191.800,0
Sub-total (2)	26.380,0	24.810,0	26.620,0	26.160,0	26.880,0	26.850,0	28.690,0	28.170,0	28.320,0	29.890,0	149.100,0	28.260,0	450.130,0
OUTROS RECEBIMENTOS													
Serviços prestados	2.225,0	2.225,0	2.225,0	2.375,0	2.375,0	2.375,0	2.391,7	2.391,7	2.391,7	2.408,3	2.408,3	2.408,3	28.200,0
Recetas suplementares	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	752,4
Recetas financeiras	3.589,0	2.613,5	2.585,6	4.302,1	3.852,7	3.534,4	3.705,0	4.048,3	4.096,5	3.564,4	4.214,1	3.894,5	44.000,0
Outras receitas	350,2	350,2	350,2	350,2	350,2	350,2	350,2	350,2	350,2	350,2	350,2	350,2	4.202,4
Accionistas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Devedores diversos	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	10.000,0
Sub-total (3)	7.060,2	6.084,7	6.056,8	7.923,2	7.473,9	7.155,6	7.342,9	7.686,2	7.734,4	7.218,9	7.868,6	7.549,0	87.154,8
TOTAL . . .	239.990,2	264.894,7	360.796,8	333.773,2	370.233,9	377.345,6	402.652,9	401.506,2	438.864,4	445.438,9	570.148,6	477.419,0	4.683.064,8

Observações:

Quadro 4.2 PREVISÃO DOS PAGAMENTOS DE EXPLORAÇÃO

(em contos)

P A G A M E N T O S	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	T O T A L
FONECEDORES													
Em conta corrente	105,000.0	200,000.0	289,000.0	295,000.0	276,000.0	310,650.0	315,650.0	340,650.0	352,650.0	390,650.0	505,650.0	430,600.0	3,811,500.0
Letras a pagar	45,000.0	40,000.0	45,000.0	45,000.0	40,000.0	30,000.0	15,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	260,000.0
Estrangeiros	10,000.0	20,000.0	25,000.0	30,000.0	12,050.0	7,350.0	7,350.0	7,350.0	7,350.0	7,350.0	7,350.0	7,350.0	148,500.0
Sub-total (1)	160,000.0	260,000.0	359,000.0	370,000.0	328,050.0	348,000.0	338,000.0	348,000.0	360,000.0	398,000.0	513,000.0	437,950.0	4,220,000.0
COMPRAS MERCADORIAS A P.P.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ESTADO E ENTIDADES OFICIAIS	15,500.0	39,275.9	7,275.9	17,420.8	6,775.9	6,775.9	19,961.8	8,307.5	8,185.4	19,478.5	4,275.9	11,472.5	164,706.0
FORNECIMENTOS SERVICOS TERCEIROS	8,495.2	7,349.1	7,578.3	7,996.5	8,283.6	8,306.0	8,746.8	8,749.9	8,816.5	8,459.2	8,542.6	9,766.5	101,090.2
REMUNERACOES LÍQUIDAS DO PESSOAL	14,866.5	14,866.5	14,866.5	14,866.5	14,866.5	18,921.9	19,170.7	18,728.3	14,866.5	14,866.5	14,866.5	27,095.4	202,848.2
OUTROS PAGAMENTOS													
Impostos	612.5	612.5	612.5	612.5	612.5	612.5	618.0	612.5	612.5	612.5	612.5	612.5	7,355.5
Encargos financeiros correntes	11,948.6	11,331.7	10,309.7	9,653.7	9,241.7	8,771.7	9,121.7	9,221.7	9,341.7	9,931.7	9,871.7	9,304.8	118,050.4
Outras despesas	47.6	47.6	47.6	47.6	47.6	47.6	47.6	47.6	47.6	47.6	47.6	47.6	571.2
Acionistas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Credores diversos	7,075.0	1,075.0	1,075.0	1,075.0	875.0	875.0	875.0	875.0	875.0	875.0	875.0	875.0	17,300.0
Sub-total (6)	19,683.7	13,066.8	12,044.8	11,388.8	10,776.8	10,306.8	10,662.3	10,756.8	10,876.8	11,466.8	11,406.8	10,839.9	143,277.1
T O T A L . . .	218,545.4	334,558.3	400,765.5	421,672.6	368,752.8	392,310.6	396,541.6	394,542.5	402,745.2	452,271.0	552,091.8	497,124.3	4,831,921.5

Observações:

Quadro 4.3 ORÇAMENTO DE TESOUREARIA

(em contos)

DESCRIÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
1. RECEBIMENTOS													
Cobranças de clientes	206,550.0	234,000.0	328,120.0	299,690.0	335,880.0	343,340.0	366,620.0	365,650.0	402,810.0	408,330.0	413,180.0	441,610.0	4,145,780.0
Vendas a dinheiro	26,380.0	24,810.0	26,620.0	26,160.0	26,880.0	26,850.0	28,690.0	28,170.0	28,320.0	29,890.0	149,100.0	28,260.0	450,130.0
Outros recebimentos	7,060.2	6,084.7	6,056.8	7,923.2	7,473.9	7,155.6	7,342.9	7,686.2	7,734.4	7,218.9	7,868.6	7,549.0	87,154.8
TOTAL RECEBIMENTOS	239,990.2	264,894.7	360,796.8	333,773.2	370,233.9	377,345.6	402,652.9	401,506.2	438,864.4	445,438.9	570,148.6	477,419.0	4,683,064.8
2. PAGAMENTOS													
A fornecedores	160,000.0	260,000.0	359,000.0	370,000.0	328,050.0	348,000.0	338,000.0	348,000.0	360,000.0	398,000.0	513,000.0	437,950.0	4,220,000.0
Compras de mercadorias	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Estado	15,500.0	39,275.9	7,275.9	17,420.8	6,775.9	6,775.9	19,961.8	8,307.5	8,185.4	19,478.5	4,275.9	11,472.5	164,706.0
Fornecimentos serv.terceiros	8,495.2	7,349.1	7,578.3	7,996.5	8,283.6	8,306.0	8,746.8	8,749.9	8,816.5	8,459.2	8,542.6	9,766.5	101,090.2
Pessoal	14,866.5	14,866.5	14,866.5	14,866.5	14,866.5	18,921.9	19,170.7	18,728.3	14,866.5	14,866.5	14,866.5	27,095.4	202,848.2
Outros pagamentos	19,683.7	13,066.8	12,044.8	11,388.8	10,776.8	10,306.8	10,662.3	10,756.8	10,876.8	11,466.8	11,406.8	10,839.9	143,277.1
TOTAL DOS PAGAMENTOS	218,545.4	334,558.3	400,765.5	421,672.6	368,752.8	392,310.6	396,541.6	394,542.5	402,745.2	452,271.0	552,091.8	497,124.3	4,831,921.5
SALDO ...	21,444.8	-69,663.6	-39,968.7	-87,899.4	1,481.1	-14,964.9	6,111.3	6,963.7	36,119.2	-6,832.1	18,056.9	-19,705.3	-148,856.7

Observações:

Quadro 4.7 ORÇAMENTO FINANCEIRO

(em contos)

DESCRICA O	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
1. RECEBIMENTOS DE CAPITAL													
Empréstimos contraídos	257,500.0	300,000.0	10,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10,000.0	0.0	0.0	0.0	577,500.0
Desinvestimentos	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	15,131.0
Outros recebim.de capital	150,000.0												150,000.0
TOTAL RECEBIM.DE CAPITAL	258,760.9	451,260.9	11,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	11,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	742,631.0
2. PAGAMENTOS DE CAPITAL													
Reembolso de empréstimos	3,500.0	422,200.0	27,500.0	7,000.0	1,000.0	1,300.0	0.0	0.0	10,000.0	4,000.0	0.0	400.0	476,900.0
Juros de financiamentos	6,300.0	36,650.0	2,900.0	15,750.0	0.0	1,600.0	0.0	12,500.0	3,900.0	13,650.0	0.0	1,500.0	94,750.0
Investimentos	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	1,260.9	15,131.0
Outros pagamentos capital	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL PAGAMENTOS DE CAPITAL	11,060.9	460,110.9	31,660.9	24,010.9	2,260.9	4,160.9	1,260.9	13,760.9	15,160.9	18,910.9	1,260.9	3,160.9	586,781.0
3. SALDO OPERAÇÕES DE CAPITAL	247,700.0	-6,850.0	-20,400.0	-22,750.0	-1,000.0	-2,900.0	0.0	-12,500.0	-3,900.0	-17,650.0	0.0	-1,900.0	155,850.0
4. SALDO DE EXPLORAÇÃO	21,444.8	-69,663.6	-39,968.7	-87,899.4	1,481.1	-14,984.9	6,111.3	6,963.7	36,119.2	-6,832.1	18,056.9	-19,705.3	-148,856.7
5. SALDO DO PERÍODO	269,144.8	-78,513.6	-60,368.7	-110,649.4	481.1	-17,884.9	6,111.3	-5,536.3	32,219.2	-24,482.1	18,056.9	-21,605.3	6,993.3
6. SALDO ACUMULADO	269,144.8	190,631.3	130,262.6	19,613.3	20,094.4	2,229.5	8,340.8	2,804.5	35,023.8	10,541.7	28,598.6	6,993.3	

SOCIEDADE X, SA

6 CONTROLO ORÇAMENTAL

De a/1986

*** S E D E ***

REGISTO SEMANAL DOS RECEBIMENTOS E PAGAMENTOS DE EXPLORAÇÃO

RECEBIMENTOS/PAGAMENTOS	RECEBIMENTOS/PAGAMENTOS SEMANAIS					TOTAL
	De.... a.....	De.... a.....	De.... a.....	De.... a.....	De.... a.....	
RECEBIMENTOS						
CLIENTES						
Em conta corrente						
Letras a receber						
Farmácias de administração						
Recuperação de créditos						
Recâmbios (-)						
Sub-total (1)						
VENDAS A DINHEIRO						
Sector grossista						
Sector retalhista						
Sub-total (2)						
OUTROS RECEBIMENTOS						
Serviços prestados						
Receitas suplementares						
Receitas financeiras						
Outras receitas						
Accionistas						
Credores diversos						
Sub-total (3)						
TOTAL...	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PAGAMENTOS						
FORNECEDORES						
Em conta corrente						
Letras a pagar						
Estrangeiros						
Sub-total (4)						
COMPRAS MERCADORIAS A P.P.						
ESTADO E ENTIDADES OFICIAIS						
FORNECIMENTOS SERVICOS TERCEIR						
REMUNERACOES LIQUIDAS DO PESSO						
OUTROS PAGAMENTOS						
Impostos indirectos						
Encargos financeiros corrent						
Outras despesas						
Accionistas						
Devedores diversos						
Sub-total (5)						
TOTAL...						

*** SEDE ***

QUADRO MODELO P/CONTROLO DA TESOURARIA

RECEBIMENTOS/PAGAMENTOS	VALORES DO MÊS				VALORES ACUMULADOS			
	REAL	ORÇAMENTADO	DESVIO		REAL	ORÇAMENTADO	DESVIO	
			VALOR	%			VALOR	%
RECEBIMENTOS								
CLIENTES								
Em conta corrente								
Letras a receber								
Farmácias de administração								
Recuperação de créditos								
Recâmbios (-)								
Sub-total (1)								
VENDAS A DINHEIRO								
Sector grossista								
Sector retalhista								
Sub-total (2)								
OUTROS RECEBIMENTOS								
Serviços prestados								
Receitas suplementares								
Receitas financeiras								
Outras receitas								
Accionistas								
Credores diversos								
Sub-total (3)								
TOTAL . . .								
PAGAMENTOS								
FORNECEDORES								
Em conta corrente								
Letras a pagar								
Estrangeiros								
Sub-total (4)								
COMPRAS MERCADORIAS A P.P.								
ESTADO E ENTIDADES OFICIAIS								
FORNECIMENTOS SERVICOS TERCEIR								
REMUNERACOES LIQUIDAS DO PESSO								
OUTROS PAGAMENTOS								
Impostos indirectos								
Encargos financeiros corrent								
Outras despesas								
Accionistas								
Devedores diversos								
Sub-total (5)								
TOTAL . . .								

MAPA DA POSIÇÃO DAS CONTAS BANCARIAS

BANCO	SALDO DA CONTA	VALORES POTENCIAIS								SALDO CORRIGIDO
		APLICAÇÕES				RECURSOS				
		Efeitos vencidos a debitar	Financiamentos vencidos	Despesas a pagar	Efeitos enviados a desconto	Descoberto autorizado	Transferências em curso	
BANCO A	10 000	4 000		600		1 000		1 500		7 900
BANCO B	(5 000)		1 000			600	6 000			600
BANCO C	3 100		2 000					400		1 500
BANCO D	4 200		5 000	200		500				(500)
TOTAL	12 300	4 000	8 000	800	0	2 100	6 000	1 900	0	9 500

BIBLIOGRAFIA

- ANGENIEUX, G, Tecnicas modernas de gestion financiere, Paris, Enterprise Moderne Editions, 1973
- BEAVER, W, Financial reporting: an accounting revolution, Prentice-Hall Inc., 1981
- BERANEK, W, La gestion du fonds de roulement, Paris, Dunod, 1972
- BIERMAN, H, SMIDT, S, La preparation des decisions financieres dans l'entreprise, collection nouvelle techniques financieres, Paris, Dunod, 1972
- CONSO, P, A gestão financeira das empresas, Porto, Rês Editora Lda, 1979
- CONSO, P, POULAIN, P, Informatique et gestion de l'entreprise, Paris, Dunod, 1977
- DEPALLENS, G, Financiamento de empresas, Lisboa, Editorial Pórtico Lda, 1972
- DEPALLENS, G, Gestion financiere de l'entreprise, Paris, Editions Sirey, 5. edição, 1974
- FERREIRA, R, F, Balancos, Lisboa, 3. edição, 1970
- FERREIRA, R, F, Temas economico-sociais e de gestão de empresas, Lisboa, Petrony.
- FIORILLO, G, La gestion des circulants, em Revue du Financier, 1979
- FOLEGOT, J, Tableau des flux et comptabilité, em Revue Française de Comptabilité, 1985.
- GALZY, G, Trésorerie et informatique, em Revue du Financier, 1984.
- GUYON, C, La fonction financière dans l'entreprise, Paris, Masson, 1984
- HERODIN, B, e ANTENAY, B, Conditions bancaire et trésorerie en date-valeur, Paris, Dunod, 1981
- HOERAENE, J, Problemes de la trésorerie: influence sur les progiciels de gestion previsionelle, em Revue du Financier, 1985

- HORNE,J,V,Financial manegement and policy. Londres, Prentice/Hall International Editions, 5. edição, 1981
- LACRAMPE,S, e Gros,C, Evolution en informatique: les conséquences pour les applications gestion, em Revue du Financier, 1983
- LACRAMPE,S, e CAUSSE,G, Métodos de gestão de tesouraria, Porto, Rês Editora Lda, 1982
- LABELLE,R, Politique d'information comptable de l'entreprise, em Revue Française de Comptabilité, 1985
- LEVASSEUR,M, Gestion de Trésorerie, Paris, Economica, 1979
- LOTTE,L, La trésorerie de l'entreprise. Paris, Les Editions d'Organization, 3.edição, 1972
- MEUNIER,H,e BOROLET,F,BOULMER,P, A tesouraria das empresas, Lisboa, Clássica Editora, Lda., 1975
- MILLER,H,e ORR,D, Une application des modeles de "controle aux limites" à la gestion de la trésorerie d'une entreprise.
- PORTAIT, Spartiat:logiciel simulation trésorerie, Paris, Homes et Techniques, 1985
- RIEBOLD,G, Cash flow et tableau de financement integral, Paris, Homes et Techniques, 1984
- ROY, H, Seuil de rentabilité et trésorerie, em Revue Française de Comptabilité, 1985.
- VIZZANOVA,P, Gestion Financiere - analyse statyque/analyse dynamique, Paris Litec, 2. edição, 1981